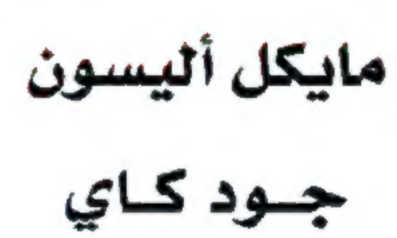
دليل عملي وكتاب تمارين



التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية



الإصدار الثاني



مايكل أليسون

جود كاي





التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية

دليل عملي وكتاب تمارين

الإصدار الثاني

مايكل أليسون و جود كاي

نقله إلى العربية

مروان الحموي

راجعه

د. عبدالمطلب يوسف جابر



التخطيط الاستراتيجي
للمؤسسات غير الربحية

Original Title:
Strategic Planning for Nonprofit Organizations
by:
Michael Allison- Jude Kaye

ISBN 0 - 471 - 44581 - 9

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807 الرياض 11595
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى **1428هـ- 2007م**

ISBN 4 - 941 - 40 - 9960

ⓒ **مكتبة العبيكان، 1427هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

إليسون، مايكل

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية. / مايكل أليسون - مروان الحموي. - الرياض 1427هـ

590 ص؛ 16.5×24 سم

ردمك: 4 - 941 - 40 - 9960

1- التخطيط الإداري أ. الحموي، مروان (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658,401 1427 / 1101

رقم الإيداع: 1101 / 1427

ردمك: 4 - 941 - 40 - 9960

الإهـداء

إلى والديّ: لي ومارجوت أليسون
وزوجتي جنيفر شابيمان
و
ابنتيّ سارة ومادلين أليسون

مايك أليسون

في ذكرى غريغور إي. ماكجينس
رجل يمتلك تصوراً عظيماً والذي فهم أن أهمية العملية تعادل أهمية المنتج النهائي

جود كاي

نهدي الطبعة الثانية من هذا الكتاب، إلى العاملين والمتطوعين وأعضاء المجالس، والمساندين ماليا للمؤسسات غير الربحية.
إن التزامكم في خدمة القطاع غير الربحي يساعد على جعل العالم مكاناً أفضل
إن عطاءكم الآن يعد بمستقبل أكثر إشراقاً

تقديم معالي وزير التعليم العالي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

تحرص وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم العالي في المملكة تأخذ في الحسبان متطلبات مجتمعها وثقافته الإسلامية العريقة، وفي الوقت نفسه تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمية. وكان الغرض الأساس للسعي وراء هذا الهدف هو تطوير العملية التعليمية، وكذلك تطوير النظام الإداري المصاحب خاصة في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ونظراً لما حققه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من تطور كمّي ونوعي بدعم سخي من حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، الأمير سلطان بن عبدالعزيز -يحفظهما الله- فقد ظهرت الحاجة بشكل أكبر لتوفير المصادر المختلفة لتعزيز توعية الأفراد العاملين في حقل التعليم العالي بما ينشر في هذا المجال باللغات الأجنبية. لذا، رأت وزارة التعليم العالي ترجمة عدد من الكتب ذات العلاقة بمجالات التطوير الأكاديمي وتقديمها باللغة العربية لتكون في متناول جميع العاملين في القطاع الأكاديمي. ونظرا لقلة مثل هذه الكتب في المكتبة العربية، فقد سعت الوزارة إلى توفيرها بشكل سريع وفاعل، وعليه كان مشروع الترجمة هذا. ولقد قامت الوزارة باختيار كتب تحوي دراسات حازت قبولا وانتشارا في الكثير من المؤسسات التعليمية ذات الشهرة العالمية وأنجزت بأيدي عدد من الأكاديميين والإداريين المهتمين بالتطوير في التعليم العالي. وعالجت الدراسات في هذه الكتب قضايا

متعلقة بكل من تطوير مهارات الأساتذة ورؤساء الوحدات الأكاديمية والإداريين في أكثر الجامعات العالمية تقدما. كما تناولت هذه الكتب قضايا مثل: التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ومهارات التعليم والتعلم، وتقنيات التعليم الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي الخاص بالتعليم، والاختبارات والتقويم ،ومواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل، وتحقيق الجودة في مدخلات ومخرجات التعليم العالي وغير ذلك من الموضوعات ذات العلاقة.

ووقع اختيار الوزارة على مكتبة العبيكان للنشر للتعاون معها في نشر ترجمات هذه السلسلة من الكتب الأكاديمية المتخصصة وذلك لما لهذه المكتبة من خبرة وتميز في مجال النشر وفي ميداني التأليف والترجمة والكفاءة في الأداء. وقامت مكتبة العبيكان بمهمة الاتفاق مع الناشرين للكتب الأجنبية ومن ثم ترجمتها وتقديمها للقارئ بالشكل المناسب، وقد تم مراجعة هذه الكتب من قبل فرق أكاديمية متخصصة.

وتأمل الوزارة بأن تكون بهذا المشروع قد أسهمت بوضع دليل متكامل من الدراسات المهمة والمشروعات والأفكار ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي بين أيدي جميع أعضاء الهيكل الأكاديمي و الإداري في الجامعات ابتداء من مديري الجامعات إلى أول الصاعدين على سلم التعليم والإدارة فيها.

وإذ تقدم هذه الكتب وأفكارها خلاصة تجارب المجتمعات الأكاديمية المتطورة في هذا المجال فإنها لا تقلّل من الخبرات ولا التجارب الميدانية المحلية لدينا، وتلك المستمدة من ديننا الحنيف وثقافتنا بل إنها ستعزز دور المجتمع الأكاديمي والإسهام في بناء وطننا الكريم، كما ستساعدنا على التخلص من الأخطاء التي مررنا بها أو وقعت لغيرنا فنتجنب تكرارها.

ولا يفوتني أن أشكر معالي الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير جامعة الملك

فهد للبترول والمعادن، وسعادة الدكتور سهل بن نشأت عبدالجواد، عميد التطوير الأكاديمي في الجامعة، وجميع من عمل معهم على جهودهم المباركة لإخراج هذا المشروع إلى أن أصبح واقعا ملموساً وجهداً متميزاً، والذي سيكون له -بإذن الله- مردود إيجابي على المجتمع.

وفي الختام يسرنا أن تنشر وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع مكتبة العبيكان للنشر هذه السلسلة من ترجمات الكتب الأكاديمية المتخصصة، ونأمل أن تكون دليلا معرفيا يسهم في التطوير والتنمية، وذلك بجانب ما توافر في السابق لننطلق للمستقبل بأحسن ما توافر لدينا من خبراتنا الخاصة وما نتعلمه من تجارب الآخرين في جوانب البحث العلمي والأكاديمي في العالم... والله ولي الموفق،،،

الدكتور خالد بن محمد العنقري

وزير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

كلمة حول المؤلفين

مايكل اليسون خدم مايكل أليسون كمدير للاستشارات والأبحاث في مؤسسة كومباس بوينت للخدمات غير الربحية، لمدة 15 عاماً، ويعمل الآن مستشاراً مستقلاً.

ويقدم - بنشاط كبير - المشورات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والسيطرة، وتنمية المنظمات. وقد كتب العديد من المقالات والكتب الإرشادية، كما أنه محاضر كثير الظهور في مؤتمرات القطاع غير الر بحي. وهو المدير التنفيذي السابق لمنظمة ذات بنية اجتماعية، وقد نال شهادة MBA من كلية يال للإدارة.

جود كاي زميلة رفيعة المستوى في شركة كومباس بوينت للخدمات غير الربحية، ومؤلفة تتمتع باحترام على المستوى الوطني، ومدربة، ومقدمة حلول تسهيلية، ومستشارة.. وهي متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي وتطوير المنظمات، وكانت جود خلال العقود الثلاثة السابقة قد عملت مع مئات من المنظمات غير الربحية الكبيرة والصغيرة، كما عملت في العديد من المجالس غير الربحية. وهي تدّرس الاستشاريين كيف يحققون تأثيراً أكبر، وذلك عبر دورات يقيمها معهد كومباس بوينت ثلاثة أيام، وتقدم خدمات تنفيذية من خلال شركتها: Intention to Action

تأسست كومباس بوينت للخدمات غير الربحية عام 1975، وهي واحدة من المؤسسات الأولى على المستوى الوطني للاستشارة والتدريب والبحث وتركز نشاطها بشكل مطلق على القطاع غير الربحي. وعبر مكاتبها في سان فرانسيسكو وسيليكون فالي تتجلى رسالة الشركة في زيادة فاعلية وتأثير الأشخاص العاملين بأجر والمتطوعين في القطاع غير الربحي. ويقودنا في هذا العمل إيماننا بأن العاملين في القطاع غير الربحي يعملون كوكلاء للممارسات الديمقراطية، والتحديث و التغيير الاجتماعي الإيجابي.

وباعتبارنا نحن أنفسنا نعمل في القطاع غير الربحي تعمل كومباس مع المنظمات غير الربحية في ميادين تشمل التمويل غير الربحي، ومجلس المديرين، والعاملين على تنمية التمويل، والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي، والتغيير المنظماتي، والقيادة التنفيذية. وفي كل عام يلتحق حوالي عشرة آلاف من العاملين في القطاع غير الربحي والمتطوعين بورشات العمل والمؤتمرات التي نقيمها، ويختارنا بعد ذلك حوالي 300 منهم لنكون مستشارين لديهم. وتدعم برامج كومباس بوينت نمو قطاع غير ربحي وفعال، ونحن نشكل مركزا لتعليم الجهاز العامل في القطاع غير الربحي، وشريك استشاري معطاء للقطاع، ومعهد أبحاث لتحديث فاعلية المنظمات غير الربحية.

وللحصول على مزيد من المعلومات، اتصلوا بموقعنا على الانترنيت www.compasspoint.com

المحتويات

ماذا ستجد في هذا الكتاب؟

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: دليل عملي وكتاب تمارين، الطبعة الثانية و يقدم هذا الكتاب إطار مفاهيم، واقتراحات عملية تفصيلية للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية. وهذا الكتاب حصيلة خبرات المؤلفين كمستشارين في التخطيط والتطوير المؤسساتي. وقد جرى صياغة المفاهيم، وتصميم العملية، واللغة المقدمة هنا من خلال عملنا لسنوات طويلة في التخطيط الاستراتيجي مع مئات المؤسسات غير الربحية. ومعظم أوراق العمل الواردة في الكتاب والتوجهات لتكوين استراتيجية جرى تطويرها من خلال العمل مع زبائن من الأفراد استجابة لأوضاع خاصة بهم. وبالإضافة إلى ذلك فقد بني هذا الكتاب استنادا إلى أعمال عدد من المؤلفين الذين سبقونا كما دمجنا فيه حكمة وخبرة أعضاء مجموعة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة كومباس بوينت.

ونأمل أن يزودك هذا الكتاب بتوجيه عملي شامل دون أن يكون مفرط التعقيد أو مفرط التبسيط. أما الأدوات والتقنيات سهلة الاستخدام فستساعدك على وضع إطار العمل قيد التنفيذ. وسيجد أولئك الذين يمتلكون خبرة في التخطيط الاستراتيجي الكتاب مفيداً ومجدداً لخبرتهم، و«كتاب مرجعي سريع» للمفاهيم الأساسية وآليات العمل. أما أولئك الذين تعوزهم الخبرة، فسيجدون فيه مقدمة ثمينة لشرح ما هو التخطيط الاستراتيجي وما ليس بتخطيط استراتيجي وكيف تقوم بالاستخدام الأفضل للعملية.

وإذا تم إعداد التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، فسيكون عندئذ مبدعاً ويصبح عملية مشاركة تولد رؤى جديدة وتساعد المؤسسة على تركيز جهودها في متابعة رسالتها. إنه أداة مهمة تعمل على مساعدة المؤسسات غير الربحية على تحقيق

أهدافها. وتعتمد فاعلية أي أداة، و بشكل كبير على الطريقة التي سبكت بها: فالمطرقة هي أداة جيدة لربط أجزاء المكتبة بالمسامير. ولكن مجرد قولنا أن المطرقة تتأرجح إلى الأمام والخلف لا يعني أن المكتبة قد جمع بعضها إلى بعض. كما أن الفشل في جمع المكتبة لا يعكس بالضرورة ضعفاً في المطرقة. ويأمل المؤلفان مع كتاب التمارين هذا مساعدة الآخرين على الفهم الكافي حول لاحتمالات ومتطلبات وهذه الأداة الإدارية الخاصة لصياغة خطط استراتيجية جيدة، قادرة على إمكانية إنجاح عمل المؤسسة واستمرارها.

المعنيون بهذا الكتاب

كتب هذا المؤلَّف ليساعد مجلس الإدارة والجهاز العامل في المؤسسات غير الربحية، والمهنيين الآخرين الذين يمارسون التخطيط الاستراتيجي.

وبعد المقدمة، يناقش الكتاب المراحل السبعة للتخطيط الاستراتيجي. وكُتِبَ هنا الكتاب بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من مؤسسات لا تملك ميزانيات إلى تلك التي تبلغ ميزانيتها بضعة ملايين من الدولارات) وعلى كل حال، فإن الطبيعة العامة لمعظم النقاش سوف تخدم أيضا المؤسسات الأكبر والمستشارين العاملين مع المنظمات غير الربحية ومدرسي إدارة المؤسسات غير الربحية وطلبتهم، والمهتمين الآخرين في هذا الميدان.

بنية كتاب التمارين

نظم كتاب التمارين بحيث يمكن التعامل معه بسهولة، والعودة إليه أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. وبعد المقدمة، جرى بحث كل من المراحل السبعة للتخطيط الاستراتيجي. وفي نهاية كل فصل أوردنا «تحذيرات لمسهلي العمل».

كما يضم الكتاب فصلاً مرجعياً مكثفاً ليزود القارئ بأنماط مختلفة من الاقتراحات والأدوات تساعد في التخطيط الاستراتيجي.

ويزودنا الفصل التمهيدي بمقدمة بسيطة عن عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تعريف العملية وشرح مكوناتها، وذكر الفروق بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، وبين الأشكال الأخرى من التخطيط التي تحمل عناوين مشابهة. وسيعطي هذا الفصل القارئ وصفا قصيرا جيدا للموضوع ويقدم تفصيلاً أوسع حول المراحل التالية:

المرحلة١: تطرح هذه المرحلة عدة أسئلة. ماذا نريد إنجازه من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ هل الآن هو الوقت المناسب للتخطيط الاستراتيجي، وإذا كان الأمر كذلك ماذا نحتاج لنصبح جاهزين؟ فإذا كان الوقت مناسباً للتخطيط الاستراتيجي، فإن الفصل يغطي حينئذ عدة خطوات يمكن بموجبها زيادة فرص نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة 2: تتضمن هذه المرحلة الربط بين الرسالة والرؤية. إنها فرصة للمخططين ليدرسوا الدوافع الرئيسة لعملهم، وطبيعة الانجاز الذي يحاولون الوصول إليه عبر عمل المنظمة ومعالجة التحدي للعثور على اللغة التي تستطيع حمل مثل هذه الأفكار المهمة والنبيلة للآخرين.

المرحلة 3: تزودنا هذه المرحلة بدليل لجمع المعلومات الضرورية لوضع خطط إبداعية. فكيف تتغير البيئة؟ ماذا يفكر مجلس إدارتنا، وجهازنا العامل، وربما آخرون، بالأمور التي نحسن عملها، والأمور التي تحتاج إلى تحسين؟ من هم الآخرون الذين نحتاج للحصول على استشاراتهم؟ ما هي الطريق التي نحتاج أن نسلكها لبناء قدرة مؤسستنا على إيصال برامجنا وخدماتنا؟ إن تحديد الأسئلة الأساسية وأساليب الإجابة عليها هما عنوان هذا الفصل.

المرحلة 4: تنتقل العملية في هذه المرحلة من الاستكشاف إلى صنع القرار. فبعد أن نعيد دراسة رسالة المؤسسة وتطورها وجمع معلومات جديدة، يكون الوقت قد حان لترتيب الأولويات. ويزودنا هذا الفصل بطريقة واضحة المعالم لاختيار التوجهات الاستراتيجية والاتفاق على الأهداف.

المرحلة 5: تغطي هذه المرحلة الخطوات المتعلقة بكتابة خطة. وفي هذه المرحلة يكتمل معظم التفكير لتشكيل الصورة الكبرى. ويصبح في متناول يد المخططين مهمة تطوير صيغة واضحة ولغة يمكن فهمها.

المرحلة 6: مراجعة المفتاح الأول للتنفيذ الناجح: تتضمن هذه المرحلة تجسيد الخطة الاستراتيجية - التي تغطي تقريبا بضع سنوات - في الخطط التشغيلية السنوية. وبتلك الوسيلة يصبح واضحا ما يجب إكماله في السنة القادمة.

المرحلة 7: وهي المرحلة الأخيرة وتغطي المفتاح الثاني للتنفيذ الناجح: وسائل لتوجيه وتبني الخطة بطريقة واضحة المعالم. ويعتبر إيضاح دورة التخطيط الشاملة للمؤسسة هو جوهر هذه الفصل.

وأخيراً تزودنا الملاحق، بما يساعد على انجاز العملية الرئيسة، وبسلسلة من أدوات الاستطلاع، واقتراحات تتضمن طرقا مختلفة لإتمام مهمات كل مرحلة من المراحل السبعة لعملية التخطيط.

ويضم كتاب التمارين عدة ميزات - أوراق عمل وحالات للدراسة، بهدف شرح المفاهيم ومساعدة القراء على العمل في مراحل التخطيط السبعة. وهذه الميزات شرحت في الفقرة التالية:

أوراق العمل

من ميزات الأساسية في هذا الكتاب، أنه يضم سلسلة أوراق عمل تكمل النص. وستساعد أوراق العمل المخططين على تشكيل وتركيز الأفكار التي تضمها كل خطوة تخطيط.

وقد جرى بحث كل ورقة عمل في النص، وبالإضافة إلى احتوائها على ملاحظات حول العملية تتضمن تعليمات بسيطة حول كيفية استخدام ورقة العمل. و تضمن الملحق A أوراق عمل فارغة. كما نجد مثلها في القرص المدمج CD المرفق بالكتاب.

يرجى ملاحظة ما يلي: لقد سمعنا من الأشخاص الذين استخدموا الطبعة الأولى من هذا الكتاب أن استخدام أوراق العمل قد زوّد لجان التخطيط بالبنية الضرورية لكتابة المخطط الاستراتيجي. ونحن نعرف أيضاً أنه ليس من الضروري استخدام كل أوراق العمل في كل موقف. لقد عنينا أن تكون دليلا في عملية تخطيط شاملة.

تعليق هامشي Sidebar

سنستعرض عبر كتاب التمارين حالات دراسية قصيرة وتعليقات تم التقاطها من خبرات حياتية حقيقية مع المؤسسات غير الربحية، وتم عرض هذه الدراسات على هيئة تطبيقات جانبية على الهامش داخل إطار وذلك لتوضيح حالات معينة قد تنشأ خلال عملية التخطيط. ونورد في بعض الحالات اسم المؤسسة المعنية، و في حالات أخرى نغفل الاسم لأسباب تتعلق بالسرية.

حالة دراسية لمؤسسة خدمات الإيدز/الولايات المتحدة الأمريكية: Aso/usa case stdy

سوف نجري في هذا الكتاب دراسات خاصة لحالة معينة، الهدف منها استخلاص الدروس والعبر. وسوف تجري هذه الدراسات على مؤسسة تدعى AIDS Aso/osa، و تشير هذه الأحرف إلى منظمة وهمية اسمها بالكامل: United States of America – The Aids Service Organization أي مؤسسة خدمات الإيدز/الولايات المتحدة الأمريكية. والهدف من استخدام هذه الشركة الوهمية هو شرح أنواع الأسئلة والمواضيع التي تطرحها عملية التخطيط الاستراتيجي. فقد تصورنا أن عملية تخطيط استراتيجي لهذه المؤسسة قد اكتملت، خطوة فخطوة خلال الكتاب كله. وقد أوردنا في نهاية كل فصل أوراق العمل التي اكتملت كأمثلة. كما أوردنا في نهاية الفصل السادس خطة استراتيجية كاملة لمنظمة ASO/USA الوهمية. وفيما يلي لمحة بسيطة تمهيدية: عن هذه الحالة.

إن مؤسسة AIDS ASO/USA هي مؤسسة نشأت في مدينة متوسطة الحجم في الشرق. تأسست عام 1988 لتلبي احتياجات العدد المتزايد من الأشخاص المصابين والمتأثرين بمرض الايدز. وقد قاد كين براون، المدير التنفيذي المؤسس المنظمة لمدة اثني عشر عاماً، ثم خلفه جوزيف تشين عام 2000. وقد انطلقت المنظمة في تفعيل خط ساخن، والقيام بأعمال وقاية وكسبت منحة فدرالية لتكمل عملها في السنة الثانية من العملية. ومنذ أن بدأت العمل كسبت المنظمة سمعة طيبة كوكالة اجتماعية يعتمد عليها في خدمة رجال ونساء من ذوي الدخل المحدود ومن كل الخلفيات العرقية.

وفي عام 1993 تلقت المنظمة منحتها الفيدرالية الأولى لتقديم خدمات العناية الصحية بالإضافة إلى خدمات الوقاية. ووفق توجيهات مديرة البرنامج دولوريس مولينا تم تأسيس قسم دعم الخدمات. ويقوم هذا القسم بإدارة الخدمات للحالات، ودعم مجموعات من الأشخاص المصابين بمرض الإيدز، والأشخاص الذين يقدمون العناية الصحية لهؤلاء المرضى، وكذلك تقديم وسائل لنقل المرضى، والاستشارات الخاصة بالمزايا التي يمكن الحصول عليها وتقديم توصيات خاصة بأمور العمل. وتتابع المؤسسة أيضاً أعمال الوقاية من خلال الوصول إلى أفراد المجتمع، وهو برنامج يقام بإشراف قسم الثقافة العامة. وتتابع المؤسسة تشغيل الخط الساخن (الذي يتخذ الآن من قسم دعم الخدمات مقراً له)، لتزويد الجمهور بمعلومات عن الوقاية وعدوى المرض، وكذلك معلومات عن العلاج والعناية الصحية. ولدى ASO/USA أيضاً قسم السياسة العامة والاتصالات الذي يقوم بعمل جزئي من سياسة المؤسسة وبالدعوة لها في وسائل الإعلام، تسانده مؤسسات محلية.

بلغ الإنفاق في ميزانية المنظمة عام 2003 حوالي 1.6 مليون دولار مع جهاز يتألف من 25 عاملا بدوام كامل (20 منهم يعملون في البرنامج و 5 عاملين إداريين) وفريق جوهري يتألف من 50 متطوعاً. كانت موارد المنظمة عام 2003

كانت موارد المنظمة قد تشكلت من أربعة مصادر رئيسية هي: 900,000 دولار جاءت من مصادر فيدرالية، 400,000 دولار جاءت من إدارة الصحة في المدينة ومن صندوق الصحة العام، 200.000 دولار جاءت من مؤسسات مختلفة و 85.000 دولار جرى جمعها من المناسبات الخيرية الخاصة، ومن أفراد متبرعين ومن استثمارات أخرى. وهكذا كانت الواردات أقل من النفقات بـ 15,000 دولار.

ومنذ أربع سنوات تعاونت ASO/USA مع أكبر مركز صحي خاص في المدينة ويدعي مستوصف المدينة، بغية قيادة عملية صارمة مشتركة للوصول إلى اكبر عدد من الأشخاص الذين يعيشون في خطر شديد لاحتمال إصابتهم بفيروس نقص المناعة (مثل مستخدمي حقن المخدرات، المشردين، وممتهني الجنس) دون أن يتلقوا عناية طبية مستمرة أو خدمات إجتماعية. بسبب الحواجز المختلفة التي تحول دون الوصول إليهم. وتقود ASO/USA عملية الوصول إلى هؤلاء الناس، ويقوم مستوصف المدينة بإجراء الفحوص المخبرية والإحالات اللازمة. ويمول هذا المشروع إدارة الصحة العامة في المدينة بمبلغ 400,000 دولار في السنة ولمدة ثلاث سنوات، ويقسم هذا المبلغ مناصفة بين الطرفين. وقد قدم هذا التعاون تحديات هامة في مصطلحات توضيح الأدوار، والمسؤوليات والمحاسبة.

وقبل خمس سنوات أكملت المؤسسة خطة إستراتيجية. وكانت العملية إلى حد ما غير مرضية، وقد اتصفت بوجود أعضاء أساسيين في مجلس المديرين خضعوا لتأثير الجهاز العامل تماماً. وقد اعترف المجلس بالحاجة إلى التخطيط، ولكنه آثر أن لا يكون فعالا في هذا المجال. وكان رئيس المجلس السيد سام جرين رجلاً مسانداً للمنظمة وللجهاز، ولكنه خصص جزءاً قليلاً من وقته لشحن بقية أعضاء المجلس بالحيوية اللازمة.

وقد قرر كل من المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة أنه نظراً للتغييرات التي حدثت في البيئة الخارجية، وزيادة المطالب لتقديم الخدمات والتحديات الأخرى التي واجهت المؤسسة، فإن الوقت قد حان لإعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم.

مصادر إضافية

هناك مصادر أخرى لدعم التخطيط الاستراتيجي، موجودة في الملاحق. كما يوجد مصادر أخرى في الـ CD التي ترافق هذا الكتاب ونذكر من هذه المصادر ما يلي:

- أوراق عمل فارغة (الملحق A)
- نماذج خطط عمل لعمليات التخطيط الاستراتيجي (الملحقB)
- استبانات للتقييم الذاتي لكل من أعضاء المجلس والموظفين (الملحقان C&D)
- أدوات وتقنيات تقييم البرنامج (الملحق E)
- أدوات عملية المجموعات (الملحق H، G، F)
- قوالب للخطط الاستراتيجية والتشغيلية (الملحق I)
- توصيات حول عملية التخطيط والأسئلة المقترحة لجمع معلومات من المعنيين الخارجيين (الملحق J)
- مراجع مختارة (الملحق K)

كيف نستخدم كتاب التمارين؟

لكل من يتطلع إلى إلقاء إطلالة عامة على عملية التخطيط الاستراتيجي فالفصل التمهيدي يكفيه. وهناك العديد من المراجع بما فيها أوراق عمل ووصف للمراحل المختلفة (جمع البيانات مثلاً) يمكن العودة إليها لدعم عملية يقودها شخص مخطط خبير. وعلى كل حال، فكل شخص يفكر بقيادة عملية تخطيط استراتيجي للمرة الأولى، نقترح عليه قراءة الكتاب بفصوله كلها قبل البدء بذلك. ونحن نعتقد أنك ستجد أن الفوائد من تعرفك جيدا على توضيح كامل العملية بشكل مباشر سوف يفوق إلى حد كبير كلفة الوقت الذي تمضيه في تحضيرات

إضافية. وهناك نقاط عديدة في العملية تسمح بخيارات عديدة أيضا انطلاقا من الأهداف والظروف التي تواجهها المنظمة. وكي تقوم بانتقاء الخيار الأفضل للإبحار عبر العملية بعد أن تكون قد ألفت تيارها الشامل، فان هذا الخيار لا يقدر بثمن.

كلمة حول الكلمات

كل شخص في العالم يستفيد من عمل المؤسسات غير الربحية. وسواء في الولايات المتحدة أو في الخارج فإن ماءنا وهواءنا أصبحا أكثر صفاء ونقاء، وتقدمت الحقوق المدنية في جبهات عدة ، تابعت الثقافة تجددها وانتشارها، ويلقى الناس العناية اللازمة، وقد أخذت سياسات كل من الحكومة وقطاع الأعمال وممارساتهما شكلها وجرى توجيهها، وكان كل ذلك من خلال المنظمات غير الربحية.

ويدعى المحسنون أو المستهلكون لبضائع وخدمات المنظمات غير الربحية بأسماء عدة. فمؤسسات الخدمة القانونية والخدمة الإنسانية تخدم الزبائن ومؤسسات الرعاية الصحية تخدم المرضى، ومؤسسات فنية تخدم أنصار الفن، ومؤسسات الدعوة تخدم الناخبين، ومؤسسات أخرى تخدم المستهلكين أوأعضائها، وهكذا. ...

وقد اخترنا كلمة « زبون » نعبر تمثيلياً عن المستفيدين الأساسيين أو المستهلكين للبضائع والخدمات التي تنتجها المؤسسات غير الربحية. ونحن نعترف أن هذا الخيار ليس حلاً مرضياً بالكامل، ولكنه بدا لنا أقل تشويشاً من أسماء مختلفة أخرى، وأكثر ملاءمة من استخدام اسم أكثر عمومية مثل عميل Customer.

والمؤسسات غير الربحية ليست مملوكة لأحد كما هو الحال في الاتحادات الخاصة، كما أنها ليست خاضعة للعملية الانتخابية كما هي الحال في المؤسسات الحكومية.

ومع ذلك، فالمؤسسات غير الربحية تخضع لمحاسبة العديد من الأطراف، إضافة لزبائنها. وكما هو الأمر مع الزبائن، فإن الأفراد والمجموعات من الناس الذين تخضع المؤسسات الربحية لمحاسبتهم يدعون بأسماء عديدة. وقد اخترنا للتعبير عن المولين والزبائن، وجمهور العامة، ومؤسسات أخرى ذات العلاقة، والمراقبين الرسميين (المفتشين)... وهكذا، كلمة «المعنيون، Stake-holde الخارجيون»، ودعونا أعضاء المجلس والجهاز العامل، والمتطوعين بالمساهمين الداخليين.

وبكلمة بسيطة نعني «بالمعني» اي شخص يهتم أو يجب أن يهتم بالمنظمة واي شخص له سهم في نجاح رسالتها.

وأخيراً، هناك ألقاب عديدة للشخص الذي يقف على رأس الجهاز العامل، ويجري اختياره من قبل أعضاء المجلس، والذي يرتبط به كل الجهاز بشكل مطلق. ومن بين هذه الألقاب، المدير التنفيذي، والرئيس التنفيذي للمنظمة، والرئيس، والمدير، وأسماء أخرى عديدة. وفي هذا الكتاب سنستخدم مصطلح «المدير التنفيذي»، لأنه المصطلح الأكثر استخداماً بين الناس.

• • •

مقدمة الطبعة الثانية

خلال السنين السبعة الماضية، منذ صدور الطبعة الأولى من هذا الكتاب، كنا كلانا مذهولين ومبتهجين بالحماس الذي استقبل به. وقد تلقينا رسائل بالبريد ورسائل الكترونية من أناس في كل أنحاء البلاد، ومن الخارج أيضا، والذين أعلمونا أن الكتاب كان مساعداً لهم بطرق مختلفة : كقياديين لمنظمتهم الخاصة خلال التخطيط، وكمستشارين لمنظمات غير ربحية، وكمدرسين في الجامعات على مستوى كل من الدراسات الجامعية والدراسات العليا. وفي السنين السبع الأخيرة، تعلمنا نحن أيضاً الكثير عن التخطيط الاستراتيجي.

وقد شهد قطاع المنظمات غير الربحية تغيرات بشكل عام وفي ميدان التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص. وقد نضج القطاع غير الربحي في نواحي مختلفة، مع تأثير أكبر، وصورة شعبية أعلى مكانا، وانتباها أكبر لمسائل المحاسبة ومراقبة أداء المنظمات. وبناء القدرة اليوم هو عنوان رئيسي للمنظمات غير الربحية. لقد اكتسب العمل الخيري شعبية. لكن سوق الأسهم حلّق وتحطم مؤثراً بشكل كبير على المؤسسات وعلى صيغ العطاء الفردي للقطاع غير الربحي. وأصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر استخداماً إذ ارتفعت أهميته وقيمته لدى المؤسسات والممولين على حد سواء. وهو يدخل عالم الأعمال بشكل متزايد، بما فيها إنتاج العائدات، وإدارة الأخطار والسيطرة على التكاليف.

وفي هذه الطبعة الجديدة أخذنا على عاتقنا تحقيق مهمتين: (1) أضفنا مادة جديدة بشكل خاص حول تخطيط «الأعمال» business planning والتحديات الموروثة في تنفيذ خطتك و(2) اتكالاً على خبرتنا المكتسبة خلال السنين السبعة

الماضية، وخبرة زملائنا في مؤسسة كومباس بوينت عمدنا إلى تنقيح النص وإغنائه بالأمثلة وأوراق العمل. وعلى كل حال، سيجد القراء الذين عرفوا الطبعة الأولى أن التوجه الأساسي للتخطيط الاستراتيجي لم يتغير. وقد وجدنا أن مبادئنا الرئيسية ورؤانا حول مجموع عملية التخطيط قد صمدت أمام مراجعة آلاف القراء واختبار الزمن. وما زلنا ملتزمين بالمبدأ القائل : إن أفضل النتائج تأتي من الجهود المستمرة والواسعة، ونحن نعتقد أن الممارسات المترافقة مع التخطيط الاستراتيجي التي نصفها في هذا الكتاب يعود الفضل فيها لمثل هذه الجهود.

هناك تغيير هام آخر جدير بالملاحظة وهو أننا أضفنا في هذه الطبعة بعض الرسوم الكاريكاتورية رسمتها فنانة الكاريكاتور التي تعمل بصفة دائمة في شركة كومباس بوينت، ميريام انجلبرغ. وإن مهمة هذه الصور هي تذكيرنا أنه بجانب العمل الشاق وجدية المسائل التي تواجه القطاع غير الربحي، هناك أيضاً مكان للطرفة والمتعة.

إننا نرحب بتعليقات تردنا من القراء والزملاء، و نتطلع دوما لفرص تحسين أدواتنا، وإضافة أدوات جديدة، ونشارك بعواطفنا لدعم التغيير العالمي في عمل المنظمات غير الربحية.

نحن فخورون أن نكون زملاء في العمل من أجل عالم أفضل.

سان فرانسيسكو، كاليفورنيا 2004

مارك اليسون

جود كاي

شكروتقدير

يعود أصل هذا الكتاب إلى أوراق العمل عن التخطيط الاستراتيجي التي أبدعتها جود كاي بهدف التدريب الذي قادته في موضوع التخطيط الاستراتيجي. وقد ألهم هذا التدريب بول كاواتا والمجلس الوطني للأقليات لمكافحة الإيدز في واشنطن لأن يضعا كتاباً قمنا بنشره معاً بالاشتراك مع المجلس المذكور عام 1994. ويبتعد هذا الكتاب عن عملنا الأول كثيرا، ولكننا ندين بوجوده إلى الدافع الذي كوّنته لدينا تلك البدايات المهمة.

ومع أن الأفكار لعملية التخطيط الاستراتيجي وتقديمها بهذا الشكل ونقلها إلى الورق جرى من قبلنا نحن الاثنين، فإننا نعترف بامتنان بدَيْنِنَا للعديد من المستشارين الآخرين والكتاب والأصدقاء، الذين أبقوا على توازننا الفكري، و نعترف بما تعلمناه منهم ومن ميدان التخطيط خلال السنين العديدة الماضية.

– إلى العديد من الأفراد الذين قدموا إسهامات مهمة لنا في الطبعتين الأولى والثانية من الكتاب، ومنهم: المستشارون لي أليسون، جين ارسينولت، توم باتين، كريستينا شان، دارا كون، جان كوهن، آن داناز، ميريام انجلبرغ، لين اروين، أنوشكا فرناند وبول، دوج فورد، ريتشارد فاولر، ديانا جراي، بيتر جينسبرغ، دنيس غرين، جنيفر هاملتون، ستيف ليو، جان ماساوكا، باربارا ميلر، انطوان مور، بات مورفي، جين بيترز، نانسي راجي، ريك سميث، سابرينا سميث، الفريدو فيرجارا لوبو، تيم وولفرد وروبن، شكراً لكم جميعاً.

– و ندين بامتنان كبير لجميع زبائننا الذين ساعدونا على تطوير وتنقيح الكثير من تفكيرنا خلال السنوات الماضية وألهمونا باستمرار كيف نجعل مادتنا المكتوبة سهلة الاستعمال بقدر الإمكان.

وقد استفدنا كثيراً من كل من المؤلفين الذين أشرنا عبر النص إلى مؤلفاتهم.

وأخيراً وفي قائمة الأشخاص الذين نعتبر أنفسنا ورثتهم الثقافيين، فإننا نعترف بدين خاص للراحل جون لوك مؤسس مراكز الدعم الأمريكية والرائد في إدخال التخطيط الاستراتيجي إلى المنظمات غير الربحية. كان جون معلماً مهماً لكلينا، وقد أخذنا الكثير من أفضل أفكارنا عنه.

في تأليف هذا الكتاب، توفرت لنا فرصة طيبة للعمل مع اثنين من المحررين الممتعين لدى دار النشر John Wiley & Sons. لذلك نريد أن نشكر ونقر بالعرفان لماريا بوبوويك ومارتا كولي اللتين عملتا على تحضير الطبعة الأولى، وسوزان ماكدرموك وجنيفر هالكي اللتين عملتا في تحضير الطبعة الثانية. و كان العمل معهن جميعا متعة كبيرة. ونتمنى أن تتاح الفرصة لكل كاتب أن يعمل مع محررين يتحلون بهذا الصبر والدعم والتفهم الذي تحلت به المحررات المذكورات لإيصال كتابنا إلى مرحلته النهائية.

• • •

الفصل الأول

مقدمة للتخطيط الاستراتيجي

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الخيارات. إنه عملية مصممة لدعم القادة في كونهم مهتمين بأهدافهم وأساليب عملهم. وبكلمات بسيطة، التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، وشأنها شأن أي أداة إدارية أخرى تستخدم لهدف واحد - مساعدة المنظمة على القيام بعمل أفضل. ويستطيع التخطيط الاستراتيجي مساعدة المنظمة على تركيز تصورها وأولوياتها في استجابتها لبيئة متغيرة وللتأكد من أن أعضاءها يعملون باتجاه الهدف نفسه.

وباختصار يعرف التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها - وتبني التزام المعنيين الرئيسيين - على الأولويات الضرورية لرسالتها، والقادرة على الاستجابة للبيئة. ويواجه التخطيط الاستراتيجي مسالة الحصول على الموارد وتوظيفها لانجاز هذه الأولويات.

وتستحق مفاهيم رئيسة عدة واردة في هذا التعريف، التوسع في بحثها كي تستطيع أن تربط بشكل أفضل بين أسلوب الكتاب المختصين في التخطيط وبين قيمنا ومعتقداتنا المتعلقة بعملية تخطيط ناجحة.

- إن العملية هي استراتيجية لأنها تتضمن اختيار الطريق الأفضل للاستجابة لظروف بيئة ديناميكية وأحياناً عدوانية. ممثلاً تستجيب كل النباتات الحية لبيئتها، ولكنها - وبقدر علمنا- لا تختار كيف تستجيب. وتمتلك المؤسسات غير الربحية

خيارات عديدة في مواجهة احتياجات متبدلة للزبون أو العميل، والحصول على التمويل، ومواجهة المنافسة، وعوامل أخرى. وكي تكون استراتيجياً فعليك، الأخذ بعين الاعتبار هذه الخيارات والالتزام بمجموعة محددة من الاستجابات، بدلاً من مجموعة محددة أخرى.

- والتخطيط الاستراتيجي هو منهجي لأنه يطالب باتباع عملية هي في الوقت نفسه محددة المعالم ومستندة إلى بيانات.

وتثير العملية المشار إليها سلسلة من الأسئلة التي تساعد المخططين على تفحص التجارب الماضية، ومراجعة الافتراضات القديمة، ودمج المعلومات الجديدة حول الحاضر و واستشراق البيئة التي ستعمل فيها المؤسسة مستقبلا. وتقود العملية المخططين أيضا إلى النظر باستمرار إلى أي مدى تتلاءم مكونات البرامج والاستراتيجيات مع التصور، والعكس بالعكس.

- ويتضمن التخطيط الاستراتيجي اختيار أولويات محددة. ويجب أن تقود عملية جمع البيانات إلى: (1) بروز مجموعة من الخيارات المختلفة حول ما ستفعله المؤسسة وما لن تفعله (2) تحليل تطبيقات هذه الخيارات و (3) الوصول في النهاية إلى تحديد الخيارات التي تكون أحيانا متوازنة في الأهمية. والخيارات الصعبة ليست غالباً مفرطة في التعقيد، إنما تتطلب أحيانا اتخاذ قرارات مؤلمة أو غير مستحبة.

ويجب أن يتطلع المخططون للتوافق حول الأولويات على العديد من المستويات، بدءاً من المستوى الفلسفي وانتهاء بالمستوى التشغيلي..

- وتسعى العملية لبناء الالتزام. ومنهجيا، فإن إشراك المساهمين، بما فيهم الزبائن والمجتمع في عملية تحديد الأولويات يحول نقاط الخلاف إلى مواقف بناءة، ويدعم التواصل و التعاون بشكل أفضل. وباعتبارها عملية شاملة فإنها تسمح ببناء إجماع عريض. وتؤدي إلى تشجيع مبدأ المحاسبة عبر المؤسسة كلها. ويؤكد هذا الالتزام أن الخطة الاستراتيجية سوف تستخدم بشكل فعال في الإرشاد والإلهام.

وأخيراً، فان التخطيط الاستراتيجي يقود عمليتي الحصول على الموارد وتوظيفها في المكان المناسب. وغالباً ما تتخذ قرارات متسرعة بشأن فرص تمويل جديدة أو الإنفاق على برنامج ما أو احتياجات إدارية استجابة لمواقف تبرز فجأة، دون تقييم عميق للاستخدامات. إن خطة استراتيجية مدروسة تساعد القادة على صنع خيارات لها طابع المبادرة والواقعية بين استراتيجيات تمويل متنافسة وبين الإنفاق على برامج واحتياجات إدارية مختلفة. والموازنة بين الحصول على الموارد ومخططات الإنفاق، هي جوهر جانب «الأعمال» business في التخطيط الاستراتيجي.

لماذا الخطة؟

لماذا يتوجب على المنظمة أن توظف جهداً للتخطيط الاستراتيجي؟، فالتخطيط بعد كل شيء يستهلك موارد من الوقت والمال - وهي أدوات ثمينة لأي مؤسسة غير ربحية-، كما يقيد توجه ونشاطات المؤسسة في بيئة متغيرة على الدوام، لذلك قد يبدو محبطا و حتى بلا طائل.

أما الجواب، فهو أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات لتقوم بعمل أفضل، عن طريق مساعدة القادة على التركيز الدائم على الأولويات و المبادرة في حفز الآخرين على انجازها.

كتب القيادي وورن بينيس في كتابه «عندما تصبح قائداً» عن القيادة قائلاً: إن المديرين هم أشخاص، يؤدون الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يقومون بالعمل الصحيح[1]، والتخطيط الاستراتيجي هو أداة قيادية وأداة إدارية في نفس الوقت. وكأداة قيادية فإن عملية تخطيط استراتيجي ناجحة تشجع المؤسسة على النظر في المسألة متسائلة «هل نقوم بالعمل الصحيح؟».

أما كأداة إدارية، فإنها باعتبارها عملية تخطيط فعالة تركز على مسألة ما إذا كانت المنظمة تقوم بالأشياء بشكل صحيح».

ولا يقدم التخطيط لوحده نتائج، إنه الطريق، وليس نهايته. ولابد من تنفيذ الخطط كي نحصل على نتائج. وعلى كل حال، تزيد الخطة المصاغة جيداً من فرص كون نشاطات المؤسسة اليومية تؤدي إلى الوصول للنتائج المطلوبة. ويحقق التخطيط ذلك بطريقتين: فهو يساعد أعضاء المؤسسة على التركيز على الأولويات، ويحسّن من عمل الأشخاص الذين يعملون معاً، وهم يتابعون هذه الأولويات.

ويحسّن التخطيط الاستراتيجي الناجح تركيز المؤسسة على الأولويات لأنه يولّد:

- فهما واضحا لرسالة المؤسسة، والقيم المؤسساتية بين الجهاز العامل، ومجلس الإدارة ومجموعة الزبائن الخارجيين.

- دليلا لعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.

- علامات طريق كبيرة، تستطيع المنظمة بها توجيه الانجازات، وتقييم النتائج.

- معلومات يمكن استخدامها لتسويق المنظمة لدى الجمهور والممولين المحتملين.

ويحسّن التخطيط الاستراتيجي الناجح من عملية العمل الجماعي، لأنه:

- يخلق مجالاً لمناقشة أسباب وجود المنظمة والقيم المشتركة التي تؤثر في القرارات.

- يغذي الاتصالات الناجحة وينمي روح الفريق بين مجلس المديرين والجهاز العامل.

- يضع الأساس لتغيير هام عن طريق تشجيع التفكير الاستراتيجي والتركيز على ما هو هام فعلاً لإنجاح المنظمة على الأمد الطويل.

- يشد انتباه كل فرد في الفريق إلى ما هو أكثر أهمية : وهو البحث عن فرص لتحقيق رسالة المؤسسة بشكل أفضل.

ما ليس بتخطيط استراتيجي

كل ما قيل في الفقرة السابقة لوصف ما هو التخطيط الاستراتيجي يقودنا إلى فهم ما ليس بتخطيط استراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي لا يتنبأ بالمستقبل. ومع أنه يتضمن وضع افتراضات حول بيئة المستقبل، إلاّ أن القرارات تصنع في الحاضر. «فالتخطيط يتعامل مع قرارات الحاضر التي تؤثر في المستقبل»، والتخطيط المسبق يتطلب أخذ الخيارات بين أحداث محتملة الوقوع في المستقبل [2]. لكن القرارات التي تتخذ على ضوئها يجب أن تؤخذ فقط في الحاضر. ومع مرور الزمن يتوجب على المؤسسة تحديد التغيرات في بيئتها وتقييم فيما إذا كانت افتراضاتها ما زالت صحيحة. وإذا ما حدث تحول غير متوقع (في البيئة)، يمكن للقرارات الاستراتيجية الرئيسة أن تراجع بأسرع مما هو عليه عادة في دورة التخطيط الخمسية أو الثلاثية.

- إن التخطيط الاستراتيجي ليس بديلاً عن تقدير القيادة. التخطيط الاستراتيجي أداة، إنه ليس بديلاً عن ممارسة التقييم من قبل القيادة. وفي معظم الحالات يحتاج قادة أي مشروع أن يسألوا أنفسهم: ما هي القضايا الأكثر أهمية التي يتوجب علينا الاستجابة لها؟ ولأنه أداة، فكأنه مطرقة لا تستطيع أن تصنع مكتبة، وكذلك فإن أدوات تحليل البيانات وصنع القرارات في التخطيط الاستراتيجي، لا تصنع القرارات. وليس هناك جواب صحيح لهذا الموضوع. فالتخطيط الاستراتيجي فقط يدعم المبادرة، ومهارات الاستنتاج وإصدار الأحكام التي يمارسها الأشخاص ضمن عمل مؤسساتهم.

- من النادر أن يكون التخطيط الاستراتيجي عملية سلسة، مستشرفة للمستقبل وعملية خطية. ومع أن التخطيط الاستراتيجي يبنى على عدة اعتبارات، فهو من الناحية النمطية، لا يتدفق بسهولة من مرحلة إلى أخرى. إنه عملية الداعية، تتطلب المرونة. إن الرؤية الجديدة التي تظهر اليوم قد تغير قراراً اتخذ بالأمس. وبشكل لايمكن تجنبه تتحرك العملية إلى الأمام والخلف مرات عديدة قبل أن تصل القيادة إلى

مجموعة القرارات النهائية. ويجب أن لا يدهش أحد إذا شعر أن العملية لاتشبه رحلة مريحة في قطار منتظم الرحلات، بل هي أشبه بركوب عربة في مدينة الملاهي تسير على خط كهربائي في صعود وهبوط، ولكن عليه أن يتذكر أنه حتى عربات الملاهي الصاعدة والهابطة تصل في النهاية إلى مقصدها طالما أنها تتابع السير في طريقها.

مفاتيح التخطيط الاستراتيجي الفعّال

تشكل المبادئ التي ألقينا عليها الضوء سابقا عبر تعريفنا وأسلوب كلامنا لتشخيص خصائص التخطيط الاستراتيجي، ضرورة لابد منها للنجاح. وبالإضافة إلى ذلك، سنقترح فيما يلي بضعة أفكار أخرى حول أسلوبنا، كنصيحة نقدمها للمخططين الذين قد يعملون فيما بعد.

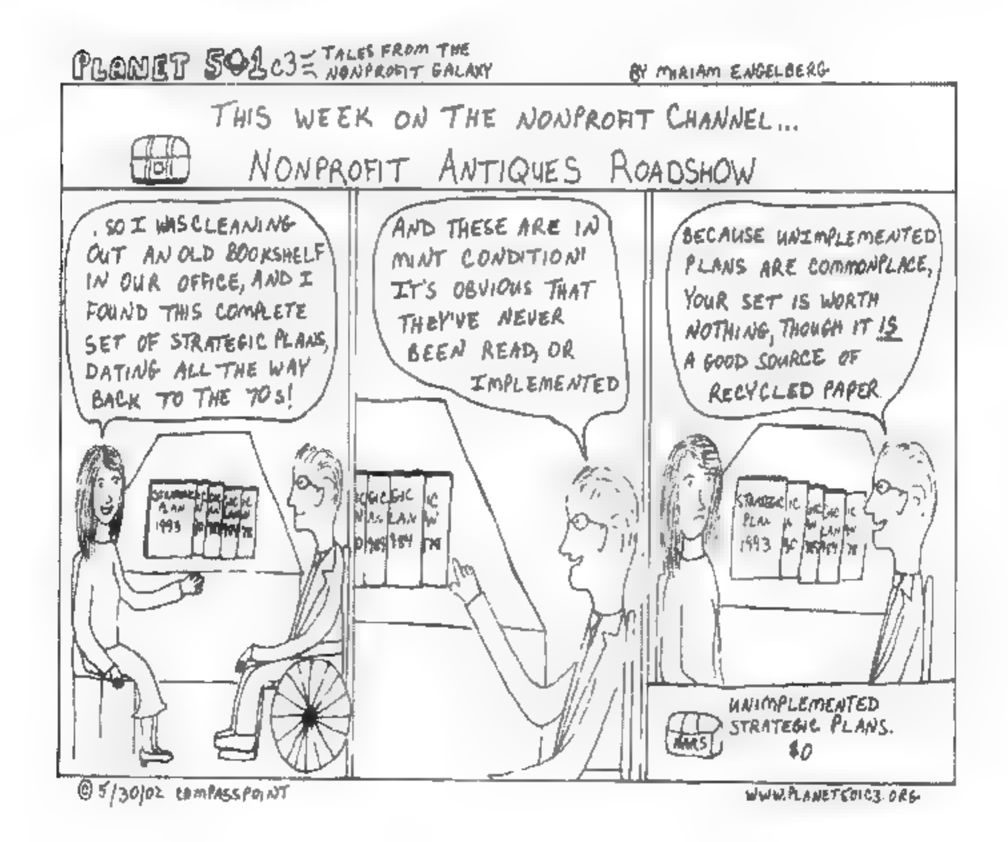
• ركّز على أكثر المسائل أهمية أثناء القيام بعملية للتخطيط الاستراتيجي التي قد تأخذ وقتاً لتصبح ملامحها واضحة، ولكن وبشكل لا يمكن تجنبه فإن هناك خيارات حاسمة قليلة، يجب أن تستجيب لها عملية التخطيط (فإذا كنت لا تملك فعلاً أي خيارات مهمة تتبناها حول مستقبل مؤسستك، فأنت عندها لا تحتاج لتخطيط استراتيجي). وقاوم إغراء الجري خلف كل المسائل الهامة، فأنت ببساطة لا تملك الوقت، ولا الطاقة، ولا الموارد لتعالج هذه الغايات جمعيها.

• كن راغباً في استقراء «الحالة الراهنة» وفي نقد «البقرات المقدسة». وكي تفهم ما هو الأكثر أهمية في المناخ القائم حالياً، والمستقبل المتوقع، عليك أن تتحدى الافتراضات القديمة عمّا هو هام. من المحتمل أن تمجد الماضي، ومع ذلك تتابع صنع القرارات الجديدة. ولا تسمح للأفكار الحديثة أن تتحلى بخصائص وكأنها نقد للموروث من الماضي.

• قم بوضع وثيقة سواء كانت المؤسسة منخرطة في عملية تخطيط استراتيجي بسيطة أو عملية واسعة، فإن وثيقة التخطيط يجب أن توضع وتنظم. ويمكن لخطة استراتيجية مفيدة أن لا تتعدى بضع صفحات. والوثيقة رمز لإكتمال العمل بين أيدينا، ودليل للعمليات الداخلية، وأداة تسويقية بين المساندين حاضراً ومستقبلاً.

تأكد أن تترجم الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل سنوية، وعلى الأقل للسنة الأولى. وتعتبر التطبيقات التشغيلية اختباراً حاسماً للخطة الاستراتيجية الجديدة. ونادراً ما نشهد تخطيطاً استراتيجياً ينفذ فعلاً دون خطة عمل تربط بين الأفضليات قصيرة الأجل - ودون أن تحدد بوضوح من هو المسؤول عن التنفيذ. أما تدوين خطة العمل السنوية للسنة الأولى، والميزانية الداعمة لها فسيجعلان التخطيط الاستراتيجي يجتاز الاختبار و مازال أفكاراً على الورق.

لقد أحببنا الرسم الكاريكاتوري التالي حول التخطيط الاستراتيجي لأنه يقدم دعابة لطيفة حول التوجه الشائع جداً بوضع الخطط الاستراتيجية بعد انجازها في الأدراج بدلاً من استخدامها.



موجز عن المفاهيم الأساسية

التخطيط الاستراتيجي:

- هو استراتيجي ويجيب بشكل مقصود على البيئة القائمة حالياً بما فيها من أشكال التنافس.
- هو منهجي ومبني على البيانات، حيث يجمع معلومات جديدة قبل صنع القرارات.
- ضع الأولويات. يصنع القرارات حول الاتجاه والأهداف.
- يبني الالتزام بإشراكه المستفيدين من المناسبين.
- يقود عملية الحصول على الموارد وتحديد أماكن الصرف ويأخذ في الحسبان مفهوم «الأعمال» business في التخطيط الاستراتيجي.

ما ليس بتخطيط استراتيجي

- التنبؤ بالمستقبل. بدلاً من ذلك فإنه خطة مبنية على معلومات عن الحاضر.
- إصدار أحكام، وبدلا من ذلك فإنه وسيلة لصنع القرار الموثق.
- عملية سهلة تسير على سكة قطار نظامي.بدلاً من ذلك فإنها متفاعلة مع كل معلومة جديدة، والتبصر في مرحلة ما يمكن أن يغير الاستنتاجات المبكرة.

مفاتيح التخطيط الفعال

- ركّز على أكثر الغايات أهمية.
- كن راغباً في استقراء الحالة الراهنة ونقد «البقرات المقدسة».
- قم بصياغة الوثيقة.
- تأكد من ترجمة المخطط استراتيجي إلى خطط عملياتية سنوية.

أنماط مختلفة من التخطيط:

. ما هو الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط طويل الأمد وتخطيط الأعمال، والتخطيط التشغيلي

مع أن الكثير من الناس يستخدمون مصطلحي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد، الواحد في مكان الآخر، إلا أنهما يختلفان في التأكيد على البيئة المفترضة. فالتخطيط طويل الأمد يفترض عموما أن المعرفة الحالية عن ظروف المستقبل كافية للاعتماد عليها طيلة استمرار تنفيذها. لقد كان الاقتصاد الأمريكي -على سبيل المثال- في حقبتي الخمسينيات والستينيات مستقراً نسبياً ومن الممكن استشرافه. ولهذا كان التخطيط طويل الأمد شائعاً ومفيداً. ولم يكن من غير الشائع للشركات الأمريكية أن تمتلك عددا كبيرا من العاملين المختصين بتطوير خطط طويلة الأمد مع أهداف واستراتيجيات تفصيلية عالية، وأهداف تشغيلية محددة لفترة تمتد لعشرين عاما وربما أكثر.

وعلى كل حال، فان التخطيط الاستراتيجي يفترض أنه يجب على المنظمة أن تستجيب لبيئة ديناميكية يصعب التنبؤ بها. ويؤكد التخطيط الاستراتيجي على أهمية صنع القرارات التي تجعل المؤسسة في موقع تستجيب فيه بنجاح للتغييرات في البيئة، بما في ذلك تغير كل من المنافسين والمتعاونين على حد سواء.

ويكون والتأكيد على الاتجاه الشامل أكثر منه على أهداف صلبة لها طابع التنبؤ سنة بعد سنة. ويكون تركيز التخطيط الاستراتيجي على الإدارة الاستراتيجية (أي تطبيق التفكير الاستراتيجي في عملية قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها). ونتيجة لذلك ومع أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصورات تمتد على مدى سنين عدة في المستقبل، فإن معظم الخطط الاستراتيجية تبحث في أفضلية الأهداف لمدة لا تتجاوز الخمس سنوات، مع أهداف عملية محددة للسنة الأولى فقط.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي نمطين مختلفين من التفكير. فالقرارات الاستراتيجية أساسية، ذات اتجاه واضح، وشامل. أما القرارات التشغيلية فهي تؤثر بشكل رئيس على تنفيذ القرارات الاستراتيجية من يوم إلى يوم. وبينما توصف القرارات الاستراتيجية عادة أنها تتضمن عمليات تنفيذ طويلة الأمد، فإن القرارات التشغيلية لها عادة صفة التنفيذ الفوري (أقل من سنة واحدة).

ونمطياً فان تخطيط الأعمال business planning لا يهتم فقط بالاستراتيجيات والأهداف، إنما أيضاً بالتصورات التفصيلية للعوائد والنفقات (على الأقل لثلاث سنوات قادمة). وتشمل شرائح المعنيين بخطة أعمال تقليدية، كلاً من المستثمرين المحتملين، والمقرضين. ويستخدم رجل الأعمال هذه الخطة لإقناع المستثمرين والمقرضين بأن المشروع سيولد ما يكفي من المال لجني الأرباح، أو لتسديد القروض. وهكذا، يعتمد مخطط الأعمال على قرارات تتخذ في إطار الخطة الاستراتيجية، ولكنها مع ذلك أكثر تركيزا على عناصر التنفيذ والمالية للخطة. وبشكل متزايد، فإن المؤسسات غير الربحية لا تطور مخطط الأعمال لديها كي ترضي المستثمرين أو المقرضين فقط، بل لتساعد أيضاً في جعل العلاقة بين المال والرسالة في مشاريعها واضحة المعالم.

إن هذه المستويات المختلفة من التخطيط غالباً ما تنقلب رأسا على عقب. ويجب أن تحيط الخطط الاستراتيجية ولو تلخيصا بالاستراتيجيات الجوهرية (التركيز الأولي لموارد المنظمة كي تنجز رسالتها بشكل أفضل) وتضم عادة وصفاً لبرنامج ذي مدى أطول أولويات إدارية (الأهداف والغايات بعيدة المدى). وتعد الأهداف والغايات طويلة الأمد والتشغيلية (قصيرة الأجل) ضرورية لدعم الاستراتيجيات الأساسية. وكل هذه الأهداف مهمة وبحاجة لأن تنفذ جميعاً. ومن الضروري عدم الخلط بين المفاهيم الأربعة: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط طويل الأمد، والتخطيط التشغيلي، وتخطيط الأعمال. ويمكن اختصار هذه المفاهيم على الشكل التالي:

التخطيط طويل الأمد

- ينظر إلى المستقبل كحالة يمكن التنبؤ بها مفترضاً أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر.
- يركز على إعداد الغايات طويلة الأمد.
- يفترض قدوم مستقبل واعد، ويؤكد العودة إلى الوراء لرسم خارطة لتسلسل الأحداث سنة بعد سنة.
- طرح السؤال التالي : ما الذي يجب علينا إنجازه في كل سنة من السنين الثلاثة أو الخمسة القادمة؟

التخطيط الاستراتيجي

- ينظر إلى المستقبل على أنه حالة لا يمكن التنبؤ بها.
- ينظر إلى التخطيط على أنه عملية مستمرة.
- يفترض أن هناك تطورات متعددة – وليس تطورا واحدا – سيشهدها المستقبل، ويؤكد على التطور الاستراتيجي المبني على تقييم البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة) والبيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة).
- يطرح السؤالين التاليين:

هل نقوم بالعمل الصحيح انطلاقاً من فهمنا الحالي للبيئة؟

كيف نستطيع استخدام مواردنا بالشكل الأفضل لإنجاز رسالتنا؟

التخطيط التشغيلي

- يركز على إعداد غايات قصيرة الأجل.
- يفترض تخطيطاً يتصف بتفاصيل أكثر (أقل من سنة واحدة)، ويولي اهتماماً بمن سينجز هذه النشاطات وكيف سينجزها.

- يطرح السؤال التالي: ماذا نحتاج لتحضير أنفسنا للسنة القادمة و/ أو كيف نستطيع الآن أن ننجز رسالتنا بأحسن ما يكون.

تخطيط الأعمال: business planning

- يتوقع منه نمطيا أن يتضمن ليس فقط الاستراتيجيات والأهداف، بل حتى التقديرات التفصيلية للعائدات والنفقات. (على الأقل لمدة ثلاث سنوات).

- يستخدم هذا التخطيط من قبل صاحب العمل لإقناع المستثمرين والمقرضين الموجودين أو المحتملين (المعنيون بخطة العمل التقليدية)، بأن فعاليات هذا العمل سوف تعود بالمال الكافي لتوزيع أرباح و/ أو لتسديد القروض.

إدخال أسلوب تخطيط الأعمال في تخطيطك الاستراتيجي

تقليدياً، قليل من المؤسسات غير الربحية كانت قادرة على الاقتراض لتمويل العمليات، والسبب الرئيس لذلك أن عملياتها لا تحقق أرباحاً. فالمنظمات غير الربحية لا تنفق أموالاً لا تملكها، إنما غالباً ما تنمي أموالها عن طريق المنح والتبرعات ثم تنفقها. وعلى كل حال، فبقدر زيادة لجوء المنظمات غير الربحية لإدارة أنشطة تنتج عائدات، يطلق عليها غالباً برامج ومشاريع اجتماعية، بقدر ما يزداد استخدام مخططات الأعمال وعندما يدير متحف ما مخزناً، أو يقوم اتحاد تنمية اجتماعية بجمع أجور شقق قام بترميمها، فإن هذه الفعاليات تنتج عوائد مالية كنقيض لتمويل النشاطات عن طريق المنح أو عوائد تبرعات أخرى.

وما هو أحدث من ذلك، فهو اتجاه المؤسسات غير الربحية نحو تثمين مبادئ تخطيط الأعمال، حتى بالنسبة للنشاطات التي لا تعطي عائدات بالمعنى المذكور سابقاً. إن تخطيط الأعمال في مؤسسة تمولها الحكومة مائة بالمائة سينطلق من فكرة أن المؤسسة تعتمد في تمويلها على المنح بشكل كامل. فإذا تضاءلت فكرة أن تتابع الحكومة تمويل المؤسسة، عندها تتزايد الرغبة في اللجوء إلى استراتيجية الأعمال.

وتعجز معظم المؤسسات غير الربحية عن تزويد مخططاتها للأعمال بنوع من التفاصيل المتوقعة في تخطيط الأعمال بسبب عدم قدرتها على التنبؤ بحجم تدفق العائدات (مثلاً، من الصعب التنبؤ بأن تمويل المنح سيتم استلامه من الآن وحتى ثلاث سنوات قادمة).

ومع ذلك، مازال تخطيط الأعمال يزداد كمفهوم مفيد (أي التفكير بالعمليات التشغيلية بمصطلحات الأعمال). ومثل هذا التفكير يجب تضمينه في التخطيط الاستراتيجي. هل لدينا استراتيجية أعمال قابلة للاستمرار؟ ما هي الافتراضات التي بنيت عليها استراتيجيتنا؟ هل تدعم الاتجاهات الحالية والمستقبلية في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والديمغرافية استمرار خطتنا الحالية في استراتيجية الأعمال؟ ويغني أسلوب تخطيط الأعمال، النموذج في هذا الكتاب بمعنى أننا نتجه دائما لمعرفة من أين تأتي الأموال والموارد الأخرى، وكيف نستخدمها.

هل على الخطط الاستراتيجية أن تمتلك دوماً تركيزاً ذا أمد أطول؟

نمطياً، نعم: الخطة الاستراتيجية تتضمن استراتيجيات المستقبل الأساسية وكذلك أهداف وغايات طويلة الأمد ومحددة. كما يمكن للخطة الاستراتيجية أيضاً -أو أحياناً فقط -أن تركز على الحاضر وتتضمن أهدافا وغايات قصيرة الأجل.

القرارات الاستراتيجية	القرارات التشغيلية
جوهرية وموجهة تأثير طويل الأمد	مركزّ على العمليات تأثير قصير الأمد

هل التخطيط الاستراتيجي هو بناء القدرة؟

نعم. في الحقيقة يعتبر التخطيط الاستراتيجي واحداً من أكثر الفعاليات تكراراً التي تمارسها المؤسسات غير الربحية بين مختلف أنماط بناء القدرة. ففي العقد الماضي، شاهدنا نمواً ضخماً في الاهتمام ببناء القدرة لدى المؤسسات غير الربحية.

ويعرّف بول لايت، و باحث وكاتب مشهور، التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط من مجموعة محددة من الأنشطة لبناء القدرة، وأكثرها استخداماً [3] أما النشاطات الأخرى فتتضمن تقوية الإدارة الداخلية (مثال: من خلال تكنولوجيا المعلومات الجديدة)، وإعادة التنظيم، وبناء روح الفريق، وتطوير القيادة، والتعاقد مع مستشارين متعددي الاختصاصات والأدوار.

وأكثر من ذلك، فإن الدراسات الحالية تظهر أن المؤسسات غير الربحية تستخدم هذه النشاطات المختلفة لبناء القدرة بقدر ما تستخدمها تقريبا شركات القطاع الخاص. وتبعاً للباحث لايت، فقد وجدت دراسة أجرتها عام 2002 مؤسسة Borin الاستشارية للإدارة، أن 89٪ من زبائنها الخاصين قد أجروا تخطيطاً استراتيجياً خلال السنة أو السنتين السابقتين. ويشير البحث الذي أجراه لايت أن 69٪ من المؤسسات غير الربحية قد أجرت تخطيطاً استراتيجياً في إطار زمني مشابه[4].

كيف يختلف التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات غير الربحية عن التخطيط لدى منظمات الأعمال الربحية أو المؤسسات الحكومية؟

إن التخطيط الاستراتيجي هو مفاهيم متعددة الموضوعات ومتداخلة مأخوذة من كل من الاستراتيجيات المنافسة، والتاريخ، وممارسات الأعمال ومن النظرية المؤسساتية. وقد برزت أهميته كمجال محدد في عقدي الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، بسبب شعبيته بين العديد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. ومع ذلك فالمفاهيم الضرورية يمكن تطبيقها في أي إطار مؤسساتي.

ويشكل وجه الشبه بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية ومؤسسات الأعمال الربحية والمؤسسات الحكومية جوهر التخطيط الاستراتيجي في الإطار المؤسساتي، مقرراً ما يجب إنجازه، وكيفية الشروع فيه استجابةً لبيئة ديناميكية تشغيله. أما الفارق بينهما فهو طبيعة القوى الداخلية والخارجية التي تتحمل المهمة الرئيسة.

ولكن سلطة المؤسسات في القطاعات الثلاثة، مختلفة تماماً، ولها تأثيرات مهمة على التخطيط الاستراتيجي. ويقود مجلس مديرين كلاً من منظمة الأعمال الربحية والمنظمة غير الربحية، بينما تحكم المنظمات الحكومية من قبل أجهزة منتخبة جماهيرياً وشديدة التنوع.

وتضم المجالس التي تقود منظمات الأعمال الربحية ممثلين عن أصحاب الأعمال، أو أنها تتشكل من المالكين مباشرة. وتمثل مجالس إدارة المنظمات غير الربحية المصلحة العامة.

وقد اهتمت منظمات الأعمال الربحية في السنوات العشرين الماضية برضى الزبون، أكثر بكثير من اهتمام المنظمات غير الربحية أو الحكومية. وقد استثمرت منظمات الأعمال الربحية كثيراً من الأموال في أبحاث السوق وفي محاولات لتحسين نوعية منتجاتها، بسبب المنافسة الشديدة على كسب الزبون. ولأن المستهلكين المباشرين للإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية والحكومية يدفعون بشكل نمطي نصيباً صغيراً فقط من الكلفة، فإن الممولين سواء كانوا مؤسسات أو دافعي ضرائب –قد مارسوا نفوذاً أكبر من فكرة إرضاء الزبون على استراتيجيات المؤسسات في هذين النوعين غير الربحيين. وقد بدأ هذا الموقف يتغير، ويشهد على ذلك الشعبية التي نالها كتاب[5] Reinventing Government إعادة اختراع الحكومة، وهو كتاب يؤكد على تزايد مسؤوليات الحكومة تجاه المواطنين وتزايد التركيز على المحاسبة في القطاع غير الربحي.

وأخيراً، ومن الناحية النموذجية فقد كانت القيم والتوجه نحو رسالة ما، هي السمة المميزة التي تتصف بها المؤسسات غير الربحية، ولكنها أقل تأثيراً في مؤسسات الأعمال الربحية، والمؤسسات الحكومية. ولكن هذا المنحى يتغير أيضاً. ففي العقد الماضي شاهدنا معظم أدبيات قطاع المؤسسات الربحية، بدءاً من كتاب «البحث عن الجودة» [6] قد شددت على أهمية بيانات القيم و الرسالة في الشركات التي تدار

بشكل جيد. وبشكل مماثل فانه ليس من غير الشائع الآن أن نجد مناصب حكومية تعمل وفق بيانات برسالة المؤسسة التي تتضمن الإنجاز المتفرد الذي يأمل أن ينجزه هذا الموقع من أجل الرفاه العام. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، مع ترجمة قليلة للنصوص المختلفة، فإن معظم أطر المفاهيم في هذا الكتاب قابلة أيضاً للتطبيق على قدم المساواة على إعداد المؤسسات الربحية أو الحكومية، على حد سواء [7].

كيف تبدو الاستراتيجية؟

يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية ثلاثة إلى خمسة من استراتيجيات المستقبل الأساسية الخاصة بالمؤسسة. وتساعد هذه الاستراتيجيات القارئ على فهم أين ستركز المؤسسة أولاً مواردها التزاما بالإطار الزمني للخطة الاستراتيجية. وتنقل الاستراتيجيات لنا ما هي الأولويات الأكثر أهمية التي ستركز عليها المؤسسة (الأولويات التي ستساعد المؤسسة على تحقيق تقدم جوهري باتجاه إنجاز رسالتها، كما تساعدها على الانتقال من الموقع الذي تقف فيه الآن إلى الموقع الذي تحتاج الذهاب إليه على المدى الأطول).

ليست الاستراتيجية استجابة للتغيرات المستمرة غير المتوقعة قصيرة الأجل في العمليات أو في البيئة...

تتعامل الاستراتيجية مع اتجاه مقرر سلفاً وهو الذي توجه إليه هذه الاستجابات السريعة. إنها معنية بالمسار الأطول أمداً، حيث السفينة لا تسير باتجاه الريح [8].

وفيما يلي نموذج لبعض الاستراتيجيات:

نموذج عن استراتيجية البرنامج

بعد سنين عديدة أمضتها إحدى الجمعيات المحلية التي تهتم حالياً بمنع استخدام القوة مع الحيوان (SPCA) وكانت سابقاً تهتم بالعناية بالحيوانات المهملة، قامت هذه الجمعية بتمويل برنامج استراتيجي شامل لمنع العنف. وتطلب هذا

التحول الحفاظ على برامج العناية القائمة في مستوياتها الحالية، ولكن مع زيادة البرامج التثقيفية وبرامج الدعوة لأفكار الجمعية. ولتنفيذ هذه الاستراتيجية، تم الطلب إلى كل البرامج تطوير وتنفيذ، عامل التثقيف بالإضافة إلى مجموعة خدماتهم كما طُلب من جهاز العاملين زيادة الجهود لإقرار تشريع مكرس لمنع الإساءة إلى كل من الحيوانات المنزلية غير المرغوب فيها والحيوانات بشكل عام.

ويمكن تلخيص الهدف طويل الأمد المحتمل لدعم هذه الإستراتيجية كالتالي:

- تخفيض 50٪ على الأقل من عدد الحيوانات التي يجب إيواؤها خلال السنوات الخمس القادمة.

أما نموذج الأهداف قصير الأجل المطلوبة من كل قسم من أقسام المؤسسة لدعم هذه الاستراتيجية فقد يتضمن ما يلي:

- وضع وتنفيذ خطة لإضافة عنصر تثقيفي إلى مجال العمل في القسم؛ وذلك خلال العام القادم.
- التعاقد مع مدير ثقافة ليشارك في الجهود التثقيفية.
- تطوير وتنفيذ حملة «لإخصاء الحيوان وإزالة مبايض إناثه».

نموذج لاستراتيجية تنمية الموارد:

في متابعته لرسالته في «زيادة الفرص للاطلاع على الفن العالمي في مجتمعنا» اختار متحف حديث نسبياً سياسة اقتناء إبداعية، حيث اختاروا أن يؤجروا العديد من مقتنياتهم، قبل أن يرصدوا المال لشراء مقتنيات جديدة. ومع أن هذه الاستراتيجية لم تؤثر مباشرة على جميع إدارات المتحف، إلا أنه كان لها تأثير كبير على طريقة استخدام الموارد.

يتضمن نموذج الأهداف طويلة الأمد لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

- إغناء المعارض التي يقيمها المتحف بـ 50٪ على الأقل من مقتنيات المتاحف الأخرى.

- التركيز في المقتنيات على لوحات فناني كاليفورنيا في القرن العشرين.

ونموذج الهدف قريب الأجل لدعم هذه الاستراتيجية. يتضمن:

- التعاون مع المتاحف الأخرى خلال السنة القادمة لإقامة معرض واحد يلقي الضوء على فن الرسم الياباني في القرن التاسع عشر، ومعرض موحد آخر يلقي الضوء على فن الانطباعيين الفرنسيين.

نموذج استراتيجية القدرة الإدارية

تلقت المؤسسة خلال عملية التخطيط تغذية استرجاعية تفيد أنه بينما يثمن الزبائن خدماتها، فإن معظم الناس - وكالات تشغيل العاطلين عن العمل، المانحين المحتملين .. إلخ - لا يعرفون إلا القليل حول عمل المنظمة. وكانت إحدى استراتيجياتهم للمستقبل : "تركيز أكبر على الظهور". وقد طلب من كل قسم أن يضيف عنصر رؤية إلى هدفه بعيد المدى وخطة عمله السنوية.

ويتضمن نموذج الهدف طويل الأمد لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

- زيادة 50٪ في عدد إحالات العمل المستلمة من الحكومة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.

ويتضمن نموذج الهدف بعيد المدى لدعم هذه الاستراتيجية:

- التعاقد مع شركة علاقات عامة للمساعدة في إطلاق حملة تسويقية.

- تحضير دليل إعلاني، وبيانات داعمة أخرى كي يستخدمها مجلس الإدارة والجهاز العامل للدعاية لخدمات الشركة.

نموذج استراتيجية السلطة

لعب المديرون في مجلس الإدارة في مؤسسة تدار تطوعياً دوراً إدارياً، ودوراً سلطوياً في آن واحد — لقد أداروا المؤسسة (من خلال اتخاذ القرارات اليومية)، ومارسوا سلطتهم على المؤسسة (من خلال حمايتهم للمصلحة العامة) عبر التأكد على أن أموال التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وكاف لدعم رسالة المؤسسة.

واتخذ المجلس قراراً في البدء بالتعاقد مع عاملين لإدارة البرامج، والانتقال من وضع مجلس إدارة وسلطة إلى مجلس سلطة أولاً.

ويتضمن نموذج الأهداف بعيدة المدى لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

- تركيزلجان مجلس الإدارة أولاً على السلطة (أي: تنمية الواردات والتمويل، والتخطيط) كنقيض لبرنامج عمل.
- زيادة عدد أعضاء المجلس إلى 18 عضواً مع الاهتمام بشكل خاص بأفراد لديهم خبرة واهتمام في تنمية الموارد.

ويتضمن نموذج الأهداف قصيرة الأجل لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

- دريب أعضاء مجلس الإدارة على أدوار ومسؤوليات سلطة المجلس
- طوير شبكة صنع القرارات لتوضيح أدوار الجهاز العامل والمجلس في صنع القرارات.

وفي كل حالة، قامت المؤسسة باختيار واضح بين خيارات متنافسة حول ما هو الأفضل لمتابعة المؤسسة رسالتها. فالاستراتيجيات إما أن تؤثر في كل قسم، أو أن تستخدم جزءاً مهماً من موارد المؤسسة، ومن السهل رؤية كيف أن كل واحدة من هذه الاستراتيجيات الأساسية يمكن ترجمتها إلى أهداف وغايات محددة خلال مدة تمتد لبضع سنين، وللمستقبل القريب أيضاً، وبموارد كافية مرصودة في الميزانية السنوية لدعم إكمال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، أما ما هو صعب رؤيته فهو معرفة كم من

الجهود والاختبارات والمناقشات كانت لازمة لإيجاد هذه الاستراتيجيات الناجحة. وتساعد عملية التخطيط الاستراتيجي المنظمة على تحديد خيارات استراتيجية مختلفة، والقيام بخيارات ذكية في تطوير توجهات وخطط استراتيجية.

عملية التخطيط الاستراتيجي

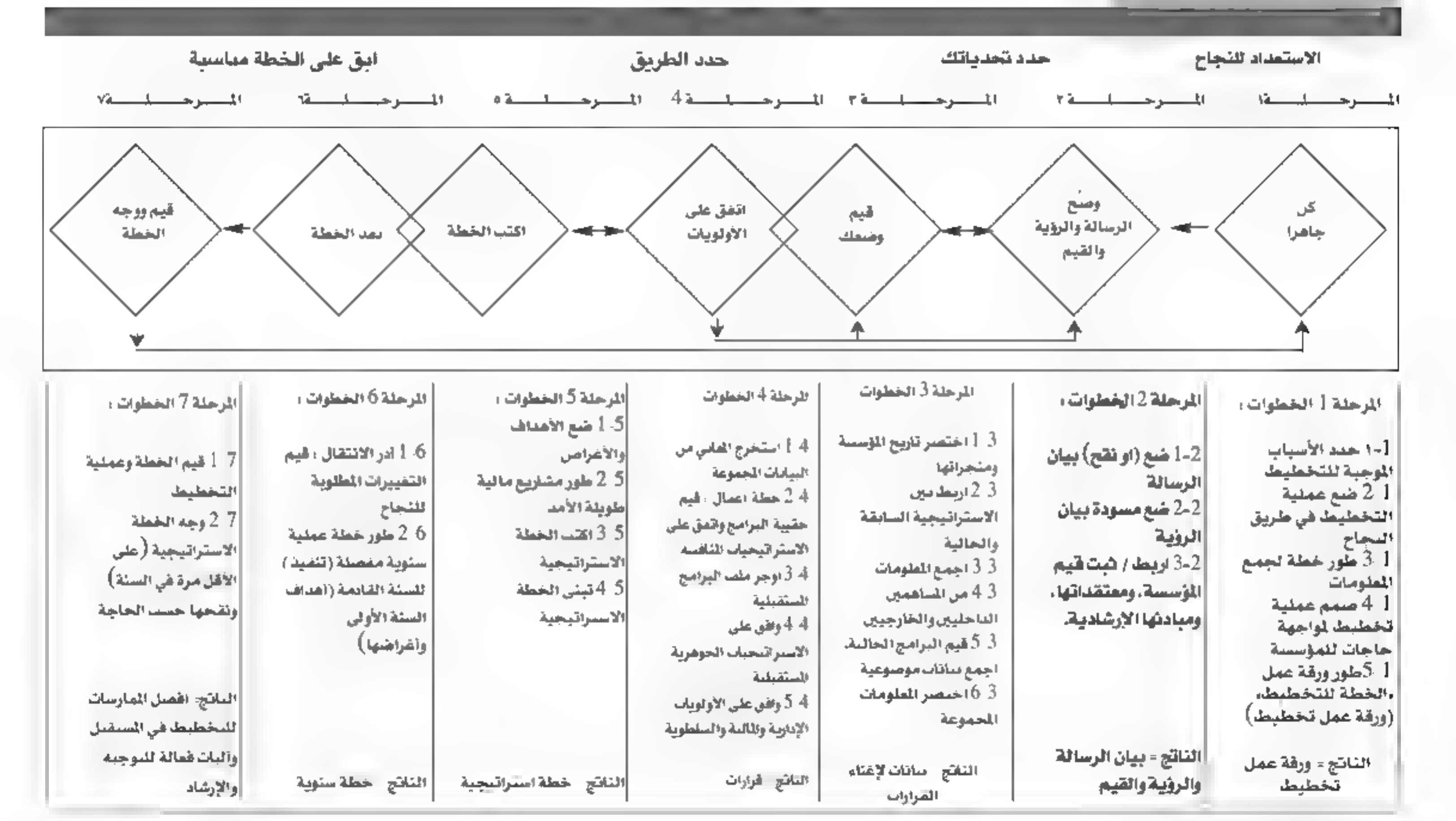
إن المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أوجزناها في هذا الكتاب وشرحناها في العرض 1/1 فقد جرى تقديمها وكأنها سلسلة منطقية لمجموعة من المراحل وخطوات تتصل بها تسمح بتحقيق المرونة والإبداع. وهذه المراحل الموصى بها ليست الوصفة الوحيدة لإنضاج خطة استراتيجية - إذ يمكن لمصادر أخرى أن تنصح بخطوات مختلفة أو تعديلات على هذه المراحل - ولكن هذا الكتاب المخصص لعملية التخطيط الاستراتيجي يصف المقومات الضرورية لعملية التخطيط ونتائجها المتوقعة. ونحن نشجع المخططين أن يضيفوا لمساتهم الشخصية إلى وصفتنا (مثلاً: إضافة شيء من التوابل على فرص التفاعل بين المشاركين أو شيء من الحس الفني على العرض لإيجاد خطة لا تساند المنظمة فقط بل تساعدها على الفوز والانتشار).

المرحلة الأولى: كن جاهزاً

على المؤسسة كي تصبح جاهزةً للتخطيط الاستراتيجي أن تقيّم أولاً فيما إذا كان الوقت مناسباً للانهماك في عملية تخطيط وكيف يمكن لتلك الخطة أن تبدو للعيان. ومع أنه يجب مواجهة العديد من المسائل في تقييم الجاهزية، فإن التصميم على ذلك يقود بالضرورة إلى التساؤل فيما إذا كان قادة المؤسسة ملتزمين فعلاً بالقيام بالجهد اللازم، وفيما إذا كانوا قادرين على تكريس الاهتمام الضروري للصورة الكبرى دائماً. وإذا ما لاحت أزمة تمويل، أو إذا كان المؤسس في طريقه للرحيل، أو إذا كانت البيئة قد اضطربت كثيراً، فيجب التأكد أن كل شخص سيعمل على إطفاء الحريق.

العرض 1-1

عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر كومباس بوينت للخدمات غير الربحية

والمؤسسة التي تقرر، أنها جاهزة لبدء التخطيط الاستراتيجي، عليها عندئذ أن تكمل المهمات التالية كي تمهد الطريق لعملية منظمة.

تحديد مسائل أو خيارات محددة على عملية التخطيط أن تواجهها.

تقرير العملية الأساسية التي ستستخدمها، بما في ذلك الأدوار والمشاركة (من يفعل ماذا في العملية، هل ستستخدم لجنة تخطيط، هل ستتعاقد مع استشاري .. إلخ).

تحديد المعلومات التي ستجمع للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

والناتج الذي نصل إليه في نهاية المرحلة الأولى، هو خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي (خطة للتخطيط).

المرحلة الثانية : وضّح الرسالة والرؤية والقيم.

يشرح بيان الرسالة للعالم ما تفعله المؤسسة ولماذا تفعله، ولأداء ذلك، تحتاج المؤسسة إلى بيان برسالتها يكون محكماً ومصاغاً بشكل جيد، ويتضمن تعريفاً بالأهداف -لماذا وجدت المؤسسة - ووصفاً لما ستفعله المؤسسة - ولأجل من، ستعمل على تحقيق أهدافها. وعندما يلخص بيان الرسالة لمن تعمل المؤسسة، وماذا تعمل ولماذا تعمل ما تعمله، عليها أن تعلن أيضاً بيانا بتصورها، مقدماً صورة بالكلمات، عن الكيفية التي سيبدو بها نجاح المؤسسة فيما إذا أنجزت أهدافها.

«إن الرؤية هي نمط عقلاني لحالة المستقبل مبني على افتراضات عقلانية حول المستقبل متأثراً بأفكارنا الشخصية عما هو ممكن، ويستحق العناء.... والرؤية هي نمط عقلاني يستطيع الأفراد والمؤسسات نقله إلى الواقع عبر التزامهم وأفعالهم».[9]

وأخيراً، تقاد معظم المؤسسات غير الربحية، وتؤسس كذلك -عبر قيم ومعتقدات تكشف عن سبب وجودها وكيف ترغب بأداء عملها دعماً لهذه القيم-. وبقدر ما يكون وضوح هذه القيم أكبر، بقدر ما يصبح ممكناً أكثر وضعها في حالة الفعل.

وعندما تصبح بيانات الرسالة والرؤية والقيم جاهزة في اليد تعرف المؤسسة ما هي بصدد فعله، ولماذا نفعله، وما تأمل أن تنجزه فإن المرحلة التالية من العملية تبحث في كيفية أداء العمل.

إن المنتجات التي تنتج عن هذه المرحلة يتمثل في مسودة بيان عن الرسالة والرؤية والقيم.

المرحلة الثالثة: قيّم وضعك

ما إن تكون المؤسسة قد أنجزت تحقيق بعض الوضوح حول لماذا وجدت، وماذا تفعل، وماذا تأمل أن تنجز، حتى يصبح عليها أن تلقي نظرة متفحصة على وضعها الحالي. وتتطلب هذه الخطوة تجميع معلومات محدَّثة حول نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات الخارجية.

إنها تقييمات هدفها إزالة الشوائب، وربما إعادة تشكيل لائحة المسائل الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة وتبحث عن إجابات لها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وفي هذه المرحلة، تجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، وهي معلومات تتعلق بمفاهيمهم وتوقعاتهم من المؤسسة، وكذلك تجمع بيانات مأخوذة من الملاحظة والتجربة لإغناء القرارات التي ستؤخذ في المرحلة القادمة، ويتمثل إنتاج المرحلة الثالثة ببيانات مأخوذة من معلومات غير مشكوك فيها، ستساعد المخططين في صنع القرارات المتعلقة بأولويات مستقبل المؤسسة.

وفي بعض الأحيان يمكن للمؤسسة أن تختار قلب المرحلتين الثانية والثالثة، أي جمع البيانات حول وضع المنظمة قبل الخوض في نقاشات تتعلق بالرسالة والرؤية والقيم.

المرحلة الرابعة: الاتفاق على الأولويات

عندما تصبح الرسالة متفق عليها، وجرى تحديد مسائلها الدقيقة يحين الوقت لاتخاذ القرارات حول التوجه المستقبلي للمؤسسة: الاتجاهات العريضة التي يجب

إقرارها (الاستراتيجيات) والنتائج العامة والمحددة التي يجب البحث عنها (الأهداف والغايات طويلة الأمد وقصيرة الأجل). ويمكن للاستراتيجيات والأهداف والغايات أن تنبثق من الإبداع الشخصي، ومناقشات المجموعة، أو من تقنيات صنع القرار الرسمي، لكن خط الأساس في النهاية هو اتفاق القيادة على الأولويات العليا.

و تأخذ هذه المرحلة وقتاً كبيراً، و يتطلب النقاش فيها معلومات إضافية أو إعادة تقييم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عند تقييم الموقف. حتى، إنه من المحتمل أن تنبثق رؤى جديدة تغير من اندفاع بيان الرسالة. وكي تضع أفضل خطة ممكنة، من المهم أن يكون المخططون راغبين بالعودة إلى مرحلة أسبق من العملية لاستخدام المعلومات الجديدة. أما ناتج المرحلة 4 فهو اتفاق حول أولويات المؤسسة وهي: الاستراتيجيات العامة، الأهداف بعيدة المدى، الغايات المحددة.

المرحلة الخامسة : دوِّن الخطة الاستراتيجية

لقد أُنجِزَ وصف الرسالة، وحددت المسائل الحرجة، واتفق على الاستراتيجيات والأهداف. أما الخطوة الآن فتتضمن تجميع الأجزاء بعضها إلى بعضها الآخر في وثيقة واحدة مترابطة. وعادة ما يقوم أحد أعضاء لجنة التخطيط، كالمدير التنفيذي، أو كاتب مكلف بوضع مسودة وثيقة الخطة النهائية، ثم يرفعها لمراجعتها من قبل جميع صانعي القرار الأساسيين (عادة مجلس الإدارة والجهاز الإداري). ويجب أن يتأكد المراجعون بأن الخطة تجيب على الأسئلة الرئيسة حول الأولويات والاتجاهات بتفصيل كافٍ، كي تصبح دليلاً لأعضاء المؤسسة. ويجب أن لا تستمر المراجعة لشهور. إنما يجب أن يتجه العمل نحو الإجابة على أية أسئلة مهمة تبرز عند هذا المنعطف. والنتيجة النهائية ستكون وصفاً مختصراً، حول إلى أين تسير المؤسسة، وكيف ستصل إلى هناك، ولماذا عليها أن تسير في ذلك الطريق - أفكار تتلقى دعماً واسعاً من قيادة المؤسسة والجهاز العامل فيها. إن ناتج المرحلة الخامسة هو الخطة الاستراتيجية.

المرحلة 6 : نفِّذ الخطة الاستراتيجية

كل هذا العمل الذي وصف إلى حد بعيد هو عبث لا طائل تحته إذا لم يترافق العمل من يوم إلى يوم مع الأولويات الاستراتيجية التي جرى اختيارها بمنتهى العناية. إن العلاقة التي تربط بين التفكير ذي الاتجاه الاستراتيجي الذي يتجسد في الخطة الاستراتيجية وبين العمل من يوم إلى يوم هو خطة تشغيلية مختصرة وسهلة الاستعمال ومتزامنة مع السنة المالية للمؤسسة ويكشف عن الحاجة إلى تخطيط تفصيلي آخر على مستوى البرنامج متصل بدورات التمويل أو تقارير الدورات الأخرى.

وسوف تؤثر الأولويات الاستراتيجية لدى المؤسسة وبنيتها التنظيمية، وعملية التخطيط السابقة، على طبيعة الخطة التشغيلية الخاصة بالمؤسسة. أما جوهر الخطة التشغيلية، مع ذلك، فيبقى كما هو: وثيقة تحدد المواضيع الصلبة قصيرة الأجل التي تقود لتحقيق إنجاز الأهداف والغايات الاستراتيجية، وهذا سهل الاستعمال والتوجيه. ومن دواعي السخرية أن مستوى التفصيل، ليس العامل المقرر في مدى فائدة الخطة التشغيلية، فالعوامل الأكثر أهمية هي وضوح خطوط توجيه لتنفيذ ولمعرفة النتائج بدقة وإحكام.

وبالإضافة إلى ذلك، نحتاج لأن نعي أن الاضطراب والمقاومة قد يبرزان على السطح خلال تنفيذ الخطة، وخاصة فيما يتعلق بالتغيير الذي لا بد من حدوثه. وكجزء من الاطمئنان إلى التنفيذ الناجح للخطة تحتاج الإدارة توجيه انتباهها لإدارة التغييرات المطلوبة ودعم أعضاء المؤسسة في تنفيذ تلك التغييرات بنجاح.

إن نواتج المرحلة 6 هو خطة تشغيلية تفصيلية سنوية.

المرحلة السابعة: قيِّم وراقب الخطة الاستراتيجية

إن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تنتهي أبداً. إنها دورات ومراحل زمنية متتالية، يصاحبها نشاط مكثف كثيراً أو قليلاً. ولكن عملية الاستجابة لبيئة متغيرة تبقى مستمرة. وتحتاج كل مؤسسة أن تختار المدى الزمني المناسب للتخطيط وإعادة التقييم. وتستخدم معظم المؤسسات غير الربحية دورة تخطيط ثلاثية (3 سنوات). وتستكمل الخطة الاستراتيجية الأولى في أفق ثلاث سنوات، وترافقها خطة تشغيلية سنوية (لسنة واحدة). وفي نهاية السنتين الأولى والثانية، يتم تقييم مدى تقدم الأولويات في عملية التخطيط الاستراتيجي، ثم تضبط بقدر الحاجة، وتوضع خطة تشغيلية سنوية جديدة. وخلال السنة الثالثة يباشر بوضع عملية تخطيط استراتيجية جديدة وخطة تشغيل سنوية جديدة وتصديقها، وتستند خطة عمل التخطيط الاستراتيجي في تركيزها على مدى التغيير في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. وما هو مهم أن عملية التخطيط هي عملية مستمرة وتستجيب للتغيير البيئي الحاصل. وإذا كانت الاستراتيجيات الأساسية والأولويات المتفق عليها للمستقبل ما زالت صالحة، وهذا أمر ليس بغريب، فإن الإطار الزمني الموضوع سابقاً يبقى صالحاً للعمل بشكل جيد. وعلى كل حال، إذا كان التغيير البيئي قد حصل بطريقة مختلفة تماماً عن الافتراضات المرسومة في الخطة الاستراتيجية، عندها يصبح من الضروري أن يلتقي جميع المسؤولين ثانية لإعادة مبكرة للتخطيط الاستراتيجي. ويكون ناتج المرحلة 7 تقييم آني (ربع السنة أو سنة) حول استمرار صلاحية القرارات المتخذة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراجعة الخطة كلما احتاج الأمر ذلك.

ويصف العرض 1-2 بالتفصيل المراحل مع كل الخطوات الضرورية لإكمال الخطة.

لغة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية

تتصف اللغة في مهن معينة مثل المحاسبة أو القانون بأنها ذات خصائص خاصة واضحة كل الوضوح. فكل محاسب يعرف ما هو الدين وكل محام يعرف ما هو الخطأ. أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فليس هناك اتفاق مشابه بين المخططين، وهناك على كل حال اختلاف في تعريف المفردات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي بين قطاع المؤسسات غير الربحية والقطاع النقيض للمؤسسات الربحية. فهل هناك اختلاف بينهما في الرسالة والفرص؟ ولماذا نميز بين التصور الداخلي والتصور الخارجي؟ ما هي الاستراتيجية ؟ لماذا نميز الأهداف عن الغايات، ونميز البرنامج عن الفعاليات؟

العرض 2-1 **أنشطة التخطيط التفصيلية التي يمكن أن تنشغل فيها مؤسسة ما خلال عملية التخطيط**

المرحلة	أنشطة التخطيط	المنتجات الرئيسية
المرحلة 1	1-1 حدد مبررات التخطيط	توضيح المخرجات المرغوبة
كن جاهزاً	1-2 أعد عملية التخطيط كي تكون ناجحة	قراران تتوجه لها / أو لا تتوجه
	1-3 ضع خطة لجمع المعلومات من مراجع داخلية وخارجية	وضوح في المعلومات اللازمة
	1-4 ارسم عملية تخطيط تلبي حاجة مؤسستك	اتخاذ قرارات حول تصميم أو رسم العملية
	1-5 طوّر خطة عمل للتخطيط تربط بين ناتج عملية التخطيط (نتائج)، والقضايا الاستراتيجية التي يجب التوجه إليها، الأدوار والأنشطة التخطيطية، والإطار الزمني	خطة عمل للتخطيط
المرحلة الثانية حدد رسالتك وتصورك وقيمك	2-1 اكتب (او راجع) رسالتك بيان الرسالة	تثبيت بيان الرسالة الحالي أو أعد النظر فيه
	٢-٢ ضع مسودة بيان بالرؤية	بيان بالرؤية
	2-3 اربط أو ثبت قيمك / ومعتقداتك والمبادئ التي تسترشد بها في عملك	بيان بالقيم
المرحلة 3 قيّم وضع منظمتك	3-1 طور في صورة منظمتك ضع مختصراً لتاريخ منظمتك وجهّز معلومات موجزة عن برامج المؤسسة / خدماتها	وضع المجلس والجهاز الإداري بأحدث المعلومات وميزان البرامج فيها كي تكون قرينة للمستقبل

العرض 2-1 أنشطة التخطيط التفصيلية التي يمكن أن تنشغل فيها مؤسسة ما خلال عملية التخطيط

المرحلة	أنشطة التخطيط	المنتجات الرئيسة
	3-2 اربط بين الاستراتيجيات القديمة والاستراتيجيات الحديثة	بيئة لقرارات مستقبلية
	3-3 اجمع أفكار المستفيدين الداخليين فيما يتعلق بنقاط القوى والضعف في المنظمة، والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة	بيانات لتزويد قرارات التخطيط
	3-4 اجمع أفكار من المستفيدين الخارجيين تتعلق بنواحي القوة والضعف والفرص الممكنة، والتهديدات	بيانات تساعد على تكوين قرارات التخطيط
	3-5 اجمع بيانات أساسية لتحقيق فهم أفضل للخيارات التي تتخذ خلال عملية التخطيط. تقييم البرنامج القائم حاليا	بيانات تساعد على تكوين قرارات التخطيط
	3-6 لخص المعلومات المستخلصة من البيانات التي تم جمعها من مصادر داخلية وخارجية: نواحي القوة والضعف، الاتجاهات في البيئة التي تؤثر أو سوف تؤثر على المؤسسة	ميزة المنافسة لدى المؤسسة، احتياجات المجتمع
المرحلة 4 الاتفاق على الأولويات	4-1 حلل البيانات، مراجعة التقدم حتى هذا التاريخ وتحديث خطة العمل إذا كان ذلك ضروريا	المشاركة في فهم الغايات العامة، التي تنبثق من العمل حتى تاريخه وخطة لإكمال عملية التخطيط الاستراتيجي
	4-2 قيِّم ملف برنامجك	بيانات لتكوين قرارات التخطيط
	4-3 وافق على برامج استراتيجيات التنمية في المستقبل وطور ملف البرنامج	إبحار أفق المستقبل ومعدل البرامج
	4-4 قم بتأكيد استراتيجيات المستقبل الأساسية	قائمة بـ 3 إلى 5 استراتيجيات جوهرية
	4-5 وافق على الأولويات الإدارية والمالية والرعاية ولخص العوائد والموارد المحتملة والمطلوبة لدعم تصور المؤسسة على المدى الطويل	مواضيع وأهداف طويلة الأمد
المرحلة 5 دوِّن الخطة	5-1 كوِّن الأهداف والغايات	الأهداف والغايات
	5-2 تفهم الآثار المالية لقراراتك	معلومات عن خطة لزيادة التمويل على المدى الطويل

المرحلة	الخطوة	المخرجات
	5-3 دون الخطة . مقدمة للخطة / الموجز التنفيذي . عملية التخطيط الاستراتيجي (موجز العملية المستخدمة) . بيان الرسالة . بيان الرؤية . بيان القيم . موجز لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يتضمنها ملحق الخطة . استراتيجيات أساسية للمستقبل . أهداف وغايات البرنامج . الأهداف والغايات الإدارية، العوائد المحتملة، والموارد المطلوبة	خطة استراتيجية مكتوبة مصدقة من مجلس المديرين
	5-4 قم باعتماد الخطة	الخطة المعتمدة
المرحلة 6 تنفيذ الخطة	6-1 إدارة فترة الانتقال بين الخطة القديمة والجديدة قيم التغيرات التي يجب أن تحدث (المهارات، الأنظمة، والبنى، وثقافة المؤسسة) لدعم الخطة الاستراتيجية	خطة لإدارة الانتقال بين الأسلوب القديم والأسلوب الجديد في أداء الأشياء
	6-2 تطوير خطة تنفيذ تفصيلية للسنة القادمة (أهداف وغايات السنة الاولى)	خطة سنوية
المرحلة 7 تقييم الخطة وتوجيهها	7-1 تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي	أفضل الممارسات للتخطيط المستقبلي
	7-2توجيه الخطة الاستراتيجية (على الأقل مرة في السنة) وتثبيتها وتحديثها، ومراجعتها حسب الحاجة	آليات فعالة لتوجيه الخطة والتأكد من أن الخطة وثيقة الصلة ويجري تنفيذها

ونحن نفتقد بوجود أمرين مهمين يتعلقان بمصطلحات التخطيط الاستراتيجي. الأول أنه لا يهم فعلاً ماذا تطلق على مفاهيم معينة ما دام كل أفراد المجموعة يستخدمون نفس التعاريف وقد أوردنا التعاريف التي نستخدمها في الصفحتين التاليتين.

والنقطة الثانية هي تفريق أساسي بين كل من الوسائل والغايات. وفي رأينا إنه ضرورة كبيرة أن لا نخلط بين الوسائل والغايات. وأحد الأهداف الرئيسة للوضوح اللغوي هو دعم الوضوح في هذا المفهوم.

تساهم عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، في إشراك المؤسسة منتفعيها في الوصول إلى توافق واتفاق حول ما هي الغايات النهائية التي يحاولون انجازها (التصور الخارجي، الغرض، الأهداف، والغايات) وكذلك الوسائل التي ستستخدم لبلوغ هذه الغايات (التصور الداخلي، الخدمات الجوهرية، البرامج المحددة، والوظائف الإدارية، والأنشطة).

والخطة الاستراتيجية للمؤسسة ليست الغاية النهائية، وإنما هي بالأحرى وسيلة لإنجاز غايتها. وقد شدد توم بيترز في كتابه (البحث عن الجودة) In Search of Excellence[10]، وكذلك جون كارفر في كتابه Boards that Make a difference[11] وكتاب عديدون آخرون على أن يتمتع الأفراد المعنيون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمرونة الكافية والسلطة كي يكونوا مبدعين، وقادرين على الاستجابة للبيئات الجديدة دون أن يضطروا لإعادة بناء الخطة الاستراتيجية بكاملها. وهذه المرونة مطلوبة وخصوصاً في تصحيح استخدام الوسائل. وبكلمات أخرى إن غاية المؤسسة، وأهدافها ذات الأولوية هي أقل تعرضاً للتغيير من البرامج والأنشطة الضرورية لتحقيقها.

فمثلاً، تقرر مؤسسة ما أنها تريد إن تنجز هدفاً خاصاً، وتعد برنامجاً لإنجاز ذلك الهدف. فإذا قررت المؤسسة أخرى في الوقت نفسه إعداد برنامج مشابه، يمكن للمؤسسة الأولى أن تشرك المنظمة الأخرى في برنامجها أو أن تعدل من خطة البرنامج دون أن تبدل من الهدف الأصلي.

ويدعو بيترز هذه الحالة بأنها «التشدد تجاه الغايات» (أي بناء التزام قوى بغايات المؤسسة وأهدافها)، بينما يسمح للأشخاص في المنظمة بتبني أساليبها بشكل مبدع بهدف تحقيق انجازات أفضل للأهداف أو التساهل في الوسائل[12].

وتُبنى عملية التخطيط الواردة في كتابنا: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية: دليل عملي وكتاب تمارين، على العلاقة المهمة بين الغايات والوسائل. ولأن الأفراد المختلفين يستخدمون مصطلحات مختلفة فإن العرضين 1-3 و 1-4 لجدران اللغة لتساعد على جعل التفكير الذي يقف خلف هذه العملية واضحاً ومفيداً.

ويمكن تعريف المصطلحات الرئيسة كما يلي:

- الاستراتيجيات الجوهرية Core Strategies، أولويات عريضة وشاملة، أو توجهات تتبناها المؤسسة.
- بيان الرسالة Mission statement. بيان محكم يتضمن ما تفعله المؤسسة (برامجها)، ولماذا تفعله (الغرض من إعداد تلك البرامج).
- القيم والمعتقدات Values and beliefs، المبادئ الأساسية المرشدة التي توجه وتلهم المجلس والجهاز.

تذكر عند تنفيذ خطتك الاستراتيجية أن تكون متشدداً تجاه الغايات ومتساهلاً تجاه الوسائل.

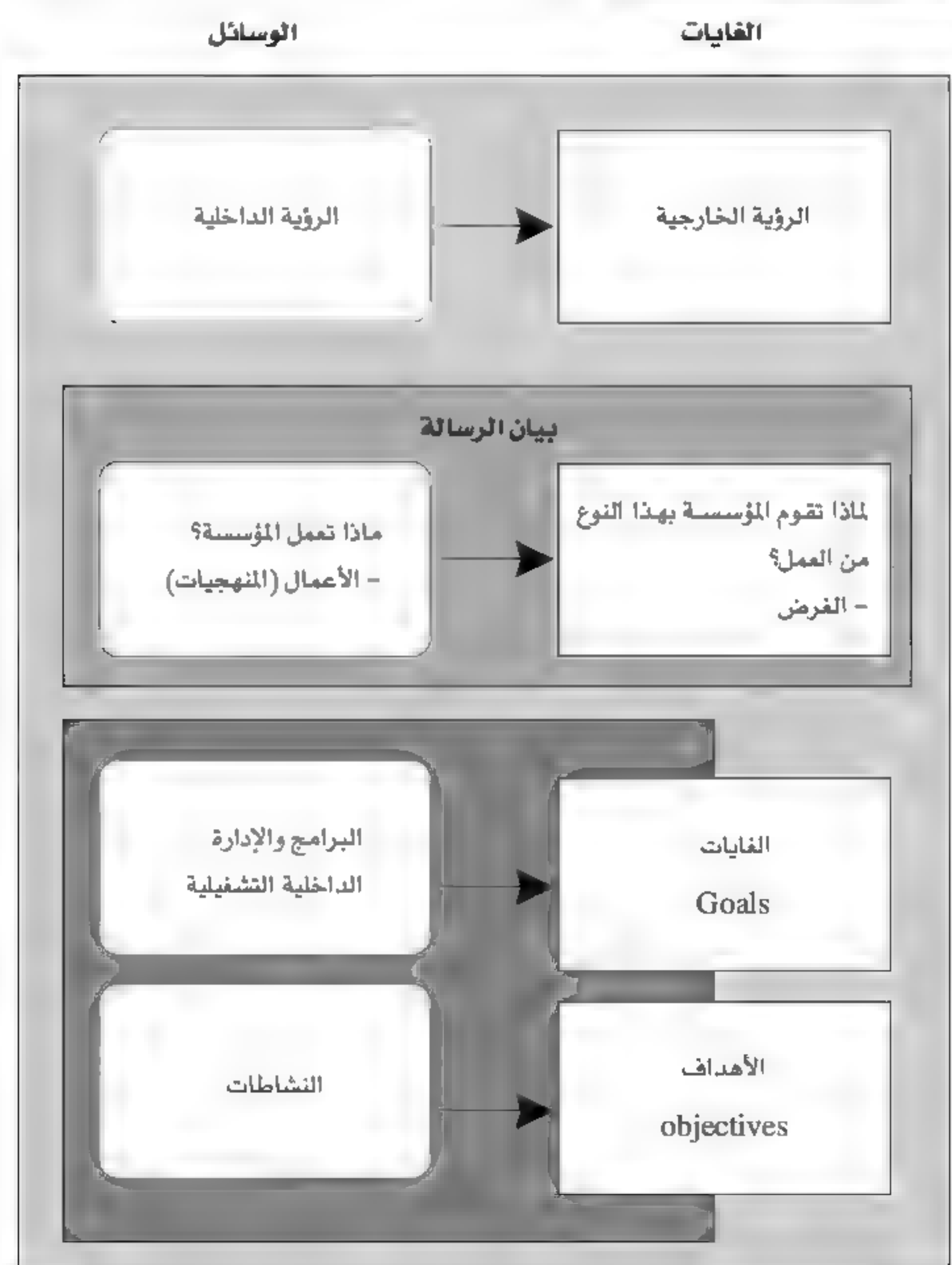
كم يأخذ التخطيط الاستراتيجي مالاً ووقتاً؟

الجواب هو: يعتمد الأمر على الوضع. فخطة استراتيجية نافعة يمكن رسم خطوطها العريضة في بضع ساعات، وبدون نفقات، ثم يتم إكمالها بتخصيص يوم أو يومين مقابل بضع مئات أو بضعة آلاف من الدولارات، ويمكن لخطة أخرى أن تأخذ ما يزيد عن السنة لكتابتها مع تكلفة تزيد عن مئة ألف دولار. على ماذا يعتمد الجواب إذن؟ هناك عوامل كثيرة تؤثر في حجم النفقات، وفي الإطار الزمني للمؤسسة لتعمل تخطيطا استراتيجيا. وإذا أخذت العوامل مجتمعة، فيمكن للمخططين أن يزنوها ويوازنوا بينها لتطوير عملية تخطيط مناسبة.

يبدو الأمر واضحاً، ولكن الأمر الذي يجب أخذه بعين الاعتبار هو كم من الوقت والمال، متوفران أو يمكن توفيرهما لعملية التخطيط. إنها تدفع المال لتكون خطة

العرض 1-3

لغة التخطيط لدى القطاع غير الربحي
حافظ على التركيز على الوسائل والغايات



العرض 1-4

ما هي المفاهيم المختلفة للوسائل والغايات ؟

الغايات	الوسائل
التصور الداخلي. وصف لتشغيل المؤسسة في أعلى مستويات تأثيرها وكفاءتها.	التصور الخارجي: بيان يصف كيف يمكن أن يتحسَّن العالم ويتغيَّر أو يكون مختلفاً إذا ما نجحت المؤسسة في تحقيق هدفها.
الأعمال: ماذا تفعل المؤسسة؟ والأسلوب (الأساليب) المستخدم لتحقيق الهدف (الذي يدعى أحياناً رسالة المؤسسة).	الهدف: لماذا تصف جملة وحيدة النتيجة القصوى التي تحاول المؤسسة أن تنجزها. الإجابة عن السؤالين "لماذا ومن أجل من وجدت المؤسسة؟
البرامج ووظائف الإدارة الداخلية: وصف للبرامج التي تقدمها المنظمة والعمليات الداخلية التي تساند إيصال الخدمات أو المنتجات.	الأهداف: بيانات بالنتائج التي تحدد ما تحاول المؤسسة فعله لإنجاز أهدافها البرامجية والمؤسساتية على حد سواء.
	الأهداف: نتائج محددة بدقة وقابلة للقياس ومستندة إلى نتائج وقت المرحلة التي تدعم إنجاز هدف ما.

واقعية. وهناك عادة مستويات متقاربة نسبيا للحصول على المال والوقت. ولا بد من احترام هذه المستويات واستخدامها ككوابح مفيدة. فإن كان المجلس والجهاز الإداريين منشغلين جدا في مشروع عمل مكثف أو مسائل فورية أخرى فلن يكون لديهم الوقت أو الطاقة لتكريسهما لعملية تخطيط واسعة. وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يتلقى الدعم غالبا من منح مساعدات تكنولوجية، فإنه من المناسب لمؤسسات معينة أكثر من مؤسسات أخرى أن تستثمرا لمال في التخطيط الاستراتيجي. ويقال عن منظمة بلغت الخمسين من عمرها و تبلغ ميزانيتها ملايين الدولارات، أنها لم تقم خلال عقود بأكملها بفحص رسالتها وبرنامجها بشكل عميق. وقد تلقت منحة بمبلغ 100,000دولار لدعم عملية تخطيط استراتيجي لسنتين قادمتين وقد غطت المنحة أيضاً تكاليف وقت الجهاز المكرس لعملية التخطيط.

ويمكن لمؤسسة صغيرة أو شابة أن لا تشعر بالراحة لإنفاق 3000 دولار من أجل عملية تخطيط تغطي بضعة شهور، في الوقت الذي تبلغ ميزانية التشغيل بمجموعها أقل من 100,000 دولار.

ويعتبر مستوى خبرة قادة عملية التخطيط عاملاً حاسماً آخر. وهي على العموم تتطلب وقتاً أطول وتتطلب مساعدة خارجية أكثر لإتمامها إذا كان قادة المؤسسة تنقصهم الخبرة في التخطيط الاستراتيجي. وعلى كل حال، إذا كان لدى المؤسسة برنامج سنوي جيد وأسلوب منتظم في تخطيط الميزانية، يمكن عندها لمعظم المعلومات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي أن تكون متاحة وجاهزة، وبالتالي تقليص الوقت والكلفة معاً في جهود التخطيط الاستراتيجي.

هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في حجم الوقت المطلوب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتتضمن ما يلي:

- درجة الالتزام بالبيان الحالي حول رسالة المؤسسة. هل هناك اتفاق أساسي حول الهدف، والرسالة، والمبادئ الإرشادية للمنظمة؟ هل هناك تصور مشترك للتأثير الذي تريد المؤسسة أن تحدثه في العالم، وماذا تحتاج المؤسسة

لتقوم بإنجاز تلك النتيجة؟ إذا كان الجواب نعم، عندها سيحتاج بيان الرسالة فقط إلى عملية صقل فقط، وإن كان لا، فقد يحتاج إلى عمل يوم كامل أو أكثر لأداء هذه المهمة.

- كمية المعلومات الجديدة المطلوب جمعها كي تتخذ القرارات المبنية على معلومات. إلى أي مدى يفهم المخططون القائمون حالياً نقاط القوى والضعف في المنظمة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجها؟ إلى أي مدى ستعتمدُ مراجعة البرامج والخدمات السابقة على المساهمين الخارجيين: الزبائن، المولون، قادة المجتمع.. إلخ؟. ما هي المعلومات اللازمة لتقييم البيئة المنافسة وفاعلية البرنامج الحالي؟

- ستوى الاتفاق على الأولويات. كم هو مستوى الاتفاق أو الخلاف الموجود حالياً حول التوجه الشامل، وكيفية صرف الموارد؟ هل هناك اتفاق حول من الزبائن سيتلقون خدمات المؤسسة، ما هي الخدمات الأكثر أهمية؟ أو هل هناك صراعات قوى للتنافس على احتياجات برنامج الخدمات، والتسهيلات والتطوير، والجهاز من الموارد الداخلية؟

- مستوى الثقة بين كل من أعضاء المجلس، أعضاء الجهاز الإداريين، ثم مستوى الثقة بين المجلس والجهاز. يستطيع مستوى الثقة بين المساهمين الأساسيين المشاركين في عملية التخطيط، أن يساند أو يعيق إلى حد كبير الحوار حول الإختلافات وإدارة الصراع.

- شمول المستفيدين الرئيسين. كم من الوقت والطاقة يلزم تخصيصهما لإشراك المستفيدين الرئيسين في عملية التخطيط كي نحصل على خبرتهم ودعمهم للقرارات المتخذة خلال عملية التخطيط؟

- حجم المؤسسة. هل لديها خدمة واحدة، أم أن المؤسسة تقدم العديد من الخدمات التي تحتاج إلى تقييم؟ هل تتألف المؤسسة من قسم واحد أم عدة أقسام يجب إشراكها في عملية التخطيط؟

ماذا لو كان لديَ يوم واحد أو يومان فقط للتخطيط الاستراتيجي؟

من المهم اختيار المستوى الصحيح من التركيز في مسائل التخطيط التي تواجه مؤسستك. ولا تحتاج المؤسسة أن تمضي 12 شهراً في التخطيط كي يكون هذا التخطيط فعالاً. وكما هو موضح في العرض 1.5 يمكن للمؤسسة أن تعمل في أحد مستويات التخطيط الاستراتيجي الثلاثة:

عملية بسيطة أو معتدلة أو واسعة. وليس من الحكمة سلوك طريق عملية واسعة عندما تتطلب المؤسسة عملية معتدلة أو بسيطة. ففي أحسن الأحوال، ستنفق المنظمة موارد أكثر مما تحتاج لتطوير الخطة. وأكثر من ذلك، ستتوقف العملية في منتصف الطريق، وتجعل بعض الأفراد يشعرون بالإحباط، والهزيمة، بدلاً من أن تملأهم الحياة وتغمرهم الحيوية. وفي بعض الأحيان يكون ذلك أسوأ من عدم القيام بالتخطيط إطلاقاً.

وهناك دائماً مقايضات تحدث في اختيار عملية التخطيط. حتى إنه في عملية من 6 إلى 12 شهراً، يجب اتخاذ خيارات صعبة تتعلق بأي القضايا يجب استكشافها، وأيها يجب أن تترك جانباً. استخدم العرض 5-1 ليساعدك في الاختيار. لا تخشى أن تعدل العملية وأنت تقوم بتنفيذها إذا وجدت أن عملية أكثر أو أقل تركيزاً ستكون أفضل في خدمة المنظمة.

انظر الملحق B لنماذج خطط العمل لكل من عمليات التخطيط الثلاثة.

العرض 5-1 مستوى عملية التخطيط

مستوى عملية التخطيط	مختصرة	معتدلة	واسعة
الوقت المطلوب	يوم أو يومان	من شهر إلى ثلاثة أشهر	ستة أشهر فما فوق
من ستشمله العملية ؟	بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، يشارك عادة كامل المجلس والجهاز في المؤسسات الأكبر يشارك عادة كامل المجلس وممثلين عن الجهاز الإداري (ذوو العلاقة الداخليون فقط)	بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، تشارك عادة كامل المجلس والجهاز. إذا كانت المنظمة أكبر يشارك عادة ممثلون عن كامل المجلس والجهاز . يقوم بعض ذوي العلاقة الخارجين بتزويد آراء (الزبائن واصحاب رأس المال)	يشارك عدد كبير من الأشخاص بما في ذلك آراء واسعة من جميع مجموعات ذوي العلاقة الداخليين والخارجين
عمق التحليل / كمية المعلومات الجديدة التي يجب جمعها	مختصرة أو عدم إجراء بحث جديد. عمق التحليل محدود بالوقت المتاح	كمية معتدلة من المعلومات الجديدة المجموعة. عمق التحليل يختلف استنادا إلى المعلومات المتوفرة والجديدة	كمية واسعة من المعلومات الجديدة المجموعة؛ فهي تتضمن على الأقل معلومات من ذوي العلاقة وبيانات بالأهداف حول بيئة التشغيل عمق التحليل كثيف
المخرجات الأساسية المطلوبة من عملية التخطيط الاستراتيجي	توافق بين المجلس والجهاز على الرسالة والسياسات المستقبلة. وقائمة الأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد	توجيه للجهاز لتطوير خطط تشغيلية سنوية مفصلة الربط بين البرنامج والإدارة / والأهداف والغايات التشغيلية فهم أكبر لبيئة المؤسسة. إرشاد الجهاز لتطوير خطط تشغيلية سنوية مفصلة	اتفاق بين المجلس والجهاز حول رسالة المؤسسة واستراتيجيتها المستقبلية وقائمة الاولويات قصيرة الأجل وطويلة الامد. توضيح البرنامج والادارة/الغايات والاهداف التشغيلية. فهم أكبر لبيئة المؤسسة. توجيه للجهاز لتطوير خطط تشغيلية سنوية مفصلة.

ملاحظات أخيرة

1- Warren Bennis ،On Becoming a Leader (New York: Perseus Publishing 2003).

2- George Steiner ،Strategic Planning (New York: The Free Press ،1979) ،pp. 14-15.

3- Paul C. Light ،?The Case for Capacity Building and the National Infrastructure to Support It.?Working paper ،Wagner School of Public Service ،New York University ،2004.

4- Ibid.

5- David Osborne and Ted Gaebler ،Reinventing Government (Reading، MA: Addison-Wesley ،1992).

6- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman ،In Search of Excellence (New York: Warner Books ،1982).

٧ - مع أن المنظمات الربحية وغير الربحية تستخدم أحياناً كلمات مختلفة لوصف مفاهيم التخطيط

8- Boris Yavitz and William H. Newman ،Strategy In Action ? The Execution ،Politics ،and Payoff of Business Planning (New York: The Free Press ،1984) ،p.4.

9- Burt Nanus ،Visionary Leadership (San Francisco: Jossey-Bass ،1995) ،p. 25.

10- See note 6.

11- John Carver ،Boards That Make a Difference (San Francisco: Jossey-Bass ،Inc. ،1997).

12- See note 6.

• • •

الفصل الثاني

المرحلة الأولى: كن جاهزاً

كيف نصبح جاهزين للبدء؟

التخطيط الاستراتيجي، فكرة جيدة من منظور نظري، وهي فكرة جيدة في التطبيق فقط. إذا كان الأشخاص المعنيون في المؤسسة يؤمنون بأنها فكرة جيدة، وأن المؤسسة أصبحت جاهزة. وتحدد أوراق العمل الأولى التي ستستخدم في المرحلة الأولى المتطلبات الأساسية للتخطيط الناجح، وكذلك العقبات المحتملة الواجب تجنبها. والشرط الرئيس لبدء العمل هو الالتزام الصادق بعملية التخطيط من قبل المدير التنفيذي وقيادة المجلس. وبكلمات أخرى، وبغض النظر عن مقدار حاجة مؤسسة ما لأن ترسم شكلاً من التخطيط الاستراتيجي، فإن مدير برنامج بمفرده أو عضو واحد في المجلس لن يكون قادراً على المبادرة منفرداً لوضع عملية تخطيط أو أن يراها تسير بنجاح. ويجب على أعلى قيادة أن تمضي وقتاً طويلاً وتصرف طاقة كبيرة في معالجة الخطة. وإلا فإنها ستنتهي لتقوم ببضع حركات لا طائل تحتها.

هل يعني ذلك أن مخيلة منفردة في الجهاز العامل أو الإدارة ليس لها الفرصة للمبادرة وتقديم عملية تخطيط استراتيجيي؟ كلا. ولكنها تعني أن شخصاً من هذا النوع يجب أن يجند بفعالية دعم القادة من خلال التعريف بالفوائد المحتملة التي ستجنيها المؤسسة، ومساعدتهم على رؤية الحاجة التخطيط.

فمثلاً. هل يعي الجهاز العامل المتغيرات الكبرى الحادثة في بيئة البرنامج؟ هل يشعر المجلس بحرج من طلب دعم المجتمع للمؤسسة. بسبب عدم وضوح ما أنجزته.

أو كيف تقيس نجاح جهودها؟ هل كبرت للمؤسسة في السنين القليلة الماضية أم أنها تراجعت بشكل ملحوظ؟ فإذا كان الجواب على مثل هذا النوع من الأسئلة بـ "نعم"، عندها، هناك قضية ضاغطة بضرورة إعلام قيادة المؤسسة بأن هناك ضرورة ملحة لوضع مخطط استراتيجي. وبشكل مشابه يجب على مدير تنفيذي متحمس يعمل مع أعضاء في الجهاز العامل أو المجلس، غير راغبين في الالتزام بتخصيص الوقت والطاقة والمال لوضع تخطيط استراتيجي، يجب عليه أن يبحث عن طرق لجعلهم يفهمون احتياجات المؤسسة من منظورهم هم. ومن المهم تخصيص الوقت اللازم لبناء التزام الجهاز والمجلس بالعملية بمنتهى الوضوح والأمانة؛ لأنها بهذا سوف تثمر حتى نهاية الخط.

وكائناً من يكون الشخص الذي يبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي عليه إدراك أن نجاحها يقع في انخراط كل أقسام المؤسسة فيها، ولهذا فإن على المدير التنفيذي ورئيس المجلس أن يلتزما بالتخطيط، لتتوفر لديهما الرغبة فعلاً بالمشاركة الكاملة ويستثمرا موارد المؤسسة الضرورية (المال والوقت) لدعم عملية التخطيط. ويحتاج هذان المسؤولان - في الحد الأدنى - أن يكونا واضحين تماماً حول ما يجب أن تنجزه عملية التخطيط، ثم يقومان مدى جاهزية المؤسسة لقيادة تخطيط ناجح. وإذا أصبح التقدم إلى الأمام مقبولاً عندها عليهما التقدم إلى الأمام بتأليف لجنة تخطيط، ويكونا جاهزين للمتابعة.

الخطوة (1-1) : تحديد أسباب القيام بالتخطيط

تواجه المؤسسة التي تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي، عادة مسألة أو عدة مسائل مهمة أو خيارات مثل: هل مازالت خدماتنا مقبولة؟ ماذا نفعل إذا ما فقدنا جزءاً من التمويل؟ هل علينا أن نتخلى عن برنامج ما، أو نغيره جزئيا، أو نبحث عن شريك متعاون. هل نشتري مبنى جديدا أم علينا الاكتفاء باستئجار مبنى أوسع؟ وأحياناً تكون الحاجة للخطة غامضة (فنحن لا نعرف فعلا أين نتجه). وأحياناً

العرض 2-1 ورقة عمل رقم 1 : تحديد مخرجات ومسائل عملية التخطيط

ملاحظات حول العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟	استخدم ورقة عمل نتائج ومسائل عملية التخطيط كي: سجّل توقعاتك -كيف سيبدو النجاح الذي سيتحقق عند انتهاء عملية التخطيط، وماذا تأمل إنجازه في نهاية العملية. حدّد المسائل الاستراتيجية طويلة الأمد التي تحتاج إلى المواجهة خلال عملية التخطيط ضع قائمة بأهم المسائل التشغيلية قصيرة الأمد والتي تحتاج إلى معالجة في المستقبل القريب (انتبه إلى انه ليست كل مسألة استراتيجية ترتبط بمسألة تشغيلية). وضحّ فيما إذا كانت اي مسألة، غير قابلة للنقاش.
لماذا تقوم بهذا الفعالية ؟	يجب أن يجري الاتفاق على الغايات (ماذا تتمنى ان تنجز خلال عملية التخطيط قبل أن نستطيع الاتفاق على الوسائل، أي كيف ستتناول عملية التخطيط) وتعتبر عملية التخطيط واحدة من وسائل التعرف على المسائل الاستراتيجية ومن ثم جمع المعلومات لتجيب على هذه المسائل ورقة العمل هذه تساعد على استخراج القضايا والنتائج، وتوضيحها والتي يظن غالباً أنها واضحة في ذهن كل شخص.
من سيشارك بهذه الفعالية ؟	المدير التنفيذي ورئيس المجلس (بالإضافة للعديد من الأعضاء الأساسيين في مجلس الإدارة وكبار العاملين إذا اعتقد أن جهدهم سيكون مفيداً.

أخرى تكون أكثر وضوحاً وصلابة (يطلب صاحب رأس المال الرئيس خطة لثلاث سنوات). وتُشكل أسباب التخطيط ومسائل الاختيارات التي تحتاج أن تواجه خلال عملية التخطيط – تأثيراً رئيساً حول كيفية التوجه نحو العملية، ومن يشارك بها، وحتى السؤال فيما إذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورية أساساً.

والمسائل التي نلقي عليها الضوء في ورقة العمل (1) (انظر ملاحظات العملية في العرض 2-1) تزودنا بإطار لتحديد نتائج التخطيط ومسائله ولا بأس في أن تكون المسائل والخيارات الرئيسة غامضة إلى حد ما و/ أو متداخلة. فعملية التخطيط مصممة لتساعد في تبديد الغموض المتعلق بالقضايا، وكذلك لتضيف وضوحا على مضامين الأسئلة وتقدم بعد ذلك أجوبة عنها. وإذا كانت على كل حال – أسباب التخطيط غير مهمة، عندها قد تخفق العملية بالرغم من البداية الحسنة.

بسبب فقدان الالتزام وإذا كانت أهداف التخطيط ليست واضحة من البداية، فسيكون من الصعب في النهاية تقييم ما إذا كانت العملية ناجحة.

وما إن يجري وضع مسودة لهذه المسائل والأسئلة، يصبح من المهم التأكد من أن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة المناسبة للتعامل معها. والحاجة الملحة لاستخدام مدير تنفيذي جديد أو مواجهة نقص السيولة يمكن أن يتضمنا تطبيقات استراتيجية. ولكن الإسراع باتخاذ القرارات يتطلب عملاً تنفيذياً مباشراً من قبل القيادة و/أو كبار العاملين في الجهاز؛ ولهذا فإنه من الضروري تصنيف المسائل في واحدة من الفئات التالية: (1) مسائل استراتيجية وهي المسائل التي تتصف بتركيز أطول مدى (من سنة إلى ثلاث سنوات)، وهي أكثر توجهاً للمسائل الأساسية المتعلقة بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع. و(2) مسائل تشغيلية، وهي المسائل التي تتصف من حيث المبدأ بأنها قصيرة الأجل (أقل من سنة واحدة) من حيث التركيز والتنفيذ الموجه. أما «أوضاع الأزمة crisis situations» التي عليها أن تتعامل مع أمر البقاء المباشر للمؤسسة، فيجب أن يصنف في فئة الخطة التشغيلية.

وتتصف كل من المسائل الاستراتيجية والمسائل التشغيلية بالأهمية ويجب أن تواجههما المؤسسة معاً. وعلى كل حال، يمكن أن يساعد فصلهما على معرفة فيما إذا كانت مسائل تشغيلية معينة تحتاج إلى المعالجة قبل توجيه الاهتمام الجدي إلى المسائل الاستراتيجية (أو فيما إذا كان بالإمكان معالجة كلا الصنفين في آن واحد)، وأي «وضع أزمة» يجب أن يسيطر عليه قبل المبادرة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

وأخيراً، إذا كان ثمة قرارات معينة غير قابلة للنقاش، عندها يجب وضع هذه القرارات على الطاولة عند بداية عملية التخطيط وأن يشار إليها بأنها قرارات غير قابلة للتفاوض. ويمكن للمسائل غير القابلة للتفاوض أن تكون برنامجاً موجهاً (نحن لن نمدد حدودنا الجغرافية). أو برنامج «أعمال» موجه (أي برنامج جديد يجب أن

يحقق عائدات). وتحديد موقع المسائل غير القابلة للنقاش بمنتهى الوضوح سوف يساعد على تجنب هدر وقت الأفراد أو دفعهم باتجاه توقعات غير واقعية حول ما يستطيعون تغييره وما لا يستطيعون.

وفي ورقة العمل (1) اقترحنا دراسة أربع أنماط من المسائل الاستراتيجية. وستقع معظم القضايا تحت واحد من هذه العناوين. وتقدم ورقة العمل طريقة بسيطة لمعرفة ما إذا كنت قد حَدَّدْتَ جميع المسائل الأساسية التي تود التوجه لمعالجتها كما ترى فيما يلي:

1- **الرسالة:** ما هي درجة إجادتنا لإنجاز رسالتنا في تنفيذ برامجنا، وكيف نستطيع الوصول إلى تأثير أكبر.

2- **المسائل المالية:** هل عملياتنا قابلة للتطبيق من الناحية المالية، وكيف نستطيع أن نطمئن إلى استقرار واستمرار مؤسستنا مالياً على الأمد الطويل ؟ هل لدينا إدارة مالية فعالة لتوجيه أمورنا المالية ؟

3- **القدرة الإدارية:** هل لدينا القدرة الإدارية لدعم برامجنا وخدماتنا بشكل فعال وكاف؟ ماذا نحتاج لنصل بقدراتنا المؤسساتية إلى حدها الأعلى في ميادين كل من: التخطيط، والموارد البشرية، والقيادة، وثقافة المؤسسة، والاتصالات، والمستوى التكنولوجي وتجهيزات البنية التحتية؟

4- **السيطرة:** إلى أي درجة فعالة ترعى فيها القيادة الصالح العام -ومطمئنة أن دولارات التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وبكفاءة، وبأن المؤسسة تؤدي رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نفعل لنؤكد أن المجلس قادر على ممارسة دوره الرقابي، الآن وفي المستقبل؟

الخطوة 1-2 : إعداد عملية التخطيط للنجاح

كما في أي جهد رئيس، تتصف عملية التخطيط الاستراتيجي بأن لها وقتها ومكانها الخاصين في حياة المؤسسة. ويجب توفر شروط معينة إذا أردنا للتخطيط

العرض 2-2 **ورقة العمل رقم /2/ ضع عملية التخطيط في طريق النجاح**

ملاحظات حول العملية	
كيف تقوم بهذا الفعالية ؟	قبل الانطلاق في عملية تخطيط استراتيجي تأكد من أن شروط النجاح متوفرة. وفي قائمة التحقق من الشروط ضع اشارة نعم أو لا اشرح كل جواب سلبي. قرر فيما إذا كان عليك متابعة التخطيط: أن تمضي أو لا تمضي. وإذا كان هناك عقبات حقيقية يمكن أن تعيق تقدم العملية، تعامل مع هذه العقبات قبل أن تتابع.
لماذا تقوم بهذه الفعالية ؟	لأنها تساعدك على تقرير ما إذا كنت جاهزاً لمباشرة عملية التخطيط أو إذا كان التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الإدارية المناسبة للاستخدام.
من يجب أن تشمله الفعالية ؟	المدير التنفيذي ورئيس المجلس (بالإضافة إلى أعضاء رئيسيين في القيادة والجهاز العامل إذا كانت مساهمتهم ستكون مفيدة.

انظر مثال ASO/USA على ورقة العمل هذه في نهاية الفصل. وهناك أوراق عمل بيضاء في الملحق A وفي الـ C.D التي ترافق هذا الكتاب.

الاستراتيجي أن يكون مبدعاً ومحاولة ناجحة في إطار تعاوني. لهذا يجب تحليل جاهزية المؤسسة للتخطيط بأمانة. وليس نادرا أن تبدأ عملية التخطيط قبل أن تكون المؤسسة جاهزة فعلاً لمواجهة التحديات ومتطلبات العمل. وعندما تبادر المؤسسة بعملية تخطيط قبل أن تكون جاهزة وقادرة على ذلك، فإنها إما أن تذهب عبر عملية غير ملائمة (مع نتائج غير مقنعة) أو أن تتوقف عملية التخطيط موقتا فجأة أو تتوقف بشكل كامل.

وعندما نفكر بالشروط التي تشجع قيام عملية تخطيط فعالة فإن العنصرين الذين يتمتعان بالأهمية القصوى هما القيادة الملتزمة، والمعلومات الكافية. وعلى كل حال، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مقاييس أخرى في تحديد الجاهزية. وقد ألقينا الضوء على شروط النجاح في ورقة العمل رقم 2 (انظر الملاحظات على العملية في العرض رقم 2/2) وصيغة تقييم الجاهزية.

شروط النجاح:

قبل الشروع في عملية تخطيط استراتيجي، تحتاج القيادة إلى تقييم ما إذا كان الوقت مناسباً للمؤسسة كي تبادر في إعداد عملية التخطيط. فإن كان الأمر كذلك،

فلا بد من التأكد فيما إذا كانت الظروف مواتية لإجراء عملية ناجحة. فإذا لم تكن شروط النجاح مهيأة، فما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لضمان نجاح عملية التخطيط ؟ أو هل على المؤسسة أن تفكر في عمل شيء غير عملية تخطيط استراتيجي تقليدية؟

يجب على المؤسسة أن تتأكد من توفر الشروط التالية قبل اتخاذ القرار بالمبادرة في محاولة وضع تخطيط استراتيجي:

- التزام القيادة العليا ومساندتها ومشاركتها وبشكل خاص المدير التنفيذي ورئيس المجلس خلال العملية كلها.
- الالتزام بتوضيح دور جميع المشاركين وتوقعاتهم من عملية التخطيط، بما فيها وضوح من سيسهم في وضع الخطة ومن سيكون صانع القرار.
- الرغبة في جمع المعلومات فيما يتعلق بنقاط القوة في المنظمة، ونقاط الضعف فيها، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، وقوة تأثير البرامج الحالية؛ واحتياجات المجتمع في الحاضر والمستقبل؛ ومعلومات تتعلق بالمنافسين والمتعاونين (المحتملين).
- توفير مزج صحيح بين اختصاصات أعضاء لجنة التخطيط ويتضمن ذلك:

مفكرون استراتيجيون، ومراقبون عمليون (الذين يكونون في مناصب تمكنهم التأكد من أن الأمور ستصل إلى نهايتها الصحيحة)، وكذلك مفكرو المفاهيم الشاملة، والمفكرون المهتمون بالتفاصيل (الإدراك الحسي).

- الرغبة في توسيع المشاركة وتشجيع الإسهام العريضة بحيث يشعر كل عضو في اللجنة انه يمتلك العملية شخصيا، وبالتالي تملأهم حماساً.
- الالتزام الدقيق بموارد المنظمة المخصصة لإكمال عملية التخطيط كما هو مخطط لها (مثلاً وقت الجهاز ووقت المجلس، الأموال المرصودة للعملية، نفقات البحث الميداني، أجور المستشارين من خارج المنظمة... إلخ).

- وجود مجلس وجهاز متفهمان لهدف التخطيط، ويميزان ما هو ممكن الإنجاز، وما هو غير ممكن الإنجاز، ولديهما الوضوح حول النتائج المطلوبة للعملية وللقضايا التي يجب مواجهتها.

- توفر الرغبة في دراسة "الحالة الراهنة"، والنظر في طرق جديدة لأداء الأشياء، ورغبة في طرح الأسئلة الصعبة، ومواجهة الخيارات الصعبة، واتخاذ القرارات الأنسب بالنسبة لمؤيدي المؤسسة الحاليين والمستقبليين، وكذلك الرغبة في دعم التغيير في المؤسسة الذي ينتج عن جهود التخطيط.

- امتلاك المؤسسة للقدرة المالية لتغطية نفقات المستقبل القريب دون الوقوع في أزمات مالية تبرز وتؤدي إلى ضغط عملية التخطيط الاستراتيجي.

- التزام الإدارة العليا بالنظر بعناية في التوصيات التي تؤخذ أثناء عملية التخطيط، وعدم تجاهل القرارات لصالح قرارات مرتجلة.

- عدم وقوع صراعات خطيرة بين اللاعبين الرئيسيين داخل المؤسسة (مع أن جرعة صحيحة من عدم الاتفاق، وأحياناً بعض النقاشات الحارة، يمكن توقعها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي).

- عدم قيام أي مصدر خارجي باتخاذ قرار ذي تأثير كبير على المؤسسة خلال الأشهر الستة الأولى.

- أن لا يكون في الطريق أي عملية اندماج أو شراكة رئيسة استراتيجية.

- أن يكون المجلس والإدارة العليا راغبين في تضمين الخطة العقبات المتوقعة والتوضيح الكامل للمسائل التي لا تقبل التفاوض.

- التزام بربط عملية التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط السنوي للمؤسسة وبعملية وضع الميزانية – بهدف وضع خطة تشغيل سنوية للسنة القادمة وتوجيه / مراجعة الخطة الاستراتيجية كلما لزم الأمر ذلك.

- الالتزام برصد الموارد الكافية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات الجوهرية.

هذه الشروط يجب أن تأخذ مكانها قبل أن تلتزم المؤسسة بعملية تخطيط استراتيجي.

ماذا لو كان بعض هذه الشروط ناقصاً ؟

إذا كان أحد شروط النجاح السابقة غير متوفر، عندها قد تكون عملية تخطيط استراتيجي عميقة غير جاهزة في ذلك الوقت. وحتى لو كانت المؤسسة في منتصف الطريق في عملية التخطيط ثم اكتشفت أنها ليست جاهزة حقيقة للتخطيط، فإن عليها أن تتوقف وتعيد تقييم الكيفية التي تمضي بها إلى الأمام. تأمل المواقف التالية:

- «الخريف هو أكثر الفصول ازدحاما بالعمل، علينا الانتظار حتى الربيع». هذا سهل: انتظر.

- نحن لا نعرف ماذا يمكن أن يحدث لأكبر مموّل (منافس، مؤيدون، قاعدة زبائن.. إلخ) لدينا إلى أن يحدث «س» من الأمور في العام القادم. في هذه الحالة، يصبح نقل برنامج التخطيط إلى العام القادم مناسباً. إنما يصبح وضع خطة طويلة الأمد صعباً دون القيام بعمل مكثف على مخطط طوارئ.

- «نتيجة لبعض مناقشات التخطيط المرتجل، قمنا بالمبادرة بنقاش حول الاندماج مع مؤسسة أخرى.» وعملية التخطيط الاستراتيجي المبدئية قد أدت عملياً إلى تحديد استراتيجية جوهرية للمستقبل - ألا وهي الاندماج. يجب على المنظمة الانتظار حتى تكتمل مفاوضات الدمج، ومن ثم يقوم المجلس والجهاز الناتجان عن المؤسسة الجديدة بجهد مشترك.

إذا اجتمع نقص الجاهزية إلى نقص الالتزام بالتخطيط، أو نقص الالتزام إلى نقص الرغبة بإشراك الجميع بالعمل، أو نقص الرغبة إلى نقص الاهتمام بالاحتمالات الجديدة، عندها يصبح الوضع أكثر صعوبة. وأحياناً من المحتمل التأثير في الأفراد المعنيين فيما يتعلق بتوجههم نحو التخطيط الاستراتيجي. وعلى كل حال، يبدو الأمر في بعض الأحيان أنه من غير المعقول أن تقود تخطيطاً استراتيجياً قبل أن يتبدل اللاعبون. ويمكن لتعيين مدير تنفيذي جديد أن ينتظر إلى ما بعد

انتخابات المجلس القادمة، و يمكن أن يحتاج المجلس لإعادة تقييم ما إذا كان نقص القدرة القيادية عند المدير التنفيذي الحالي في هذا الموضع أو ذاك كافٍ لأن يخلق مشكلة العثور على مدير تنفيذي جديد. وفي هذه الأوضاع، يصبح تقييم الجاهزية دعوة لإصدار حكم، وكذلك القرار حول كيفية معالجة الشكوك المحيطة بالجاهزية.

وإذا كانت المشكلات الراهنة تتدخل في إمكانية القيادة العليا في التركيز على المستقبل، فعلى هذه القيادة أن تختار إما تأجيل عملية التخطيط الاستراتيجي أو وضع عملية تخطيط بسيطة تسمح بأن يأخذ بعض التفكير الاستراتيجي مكانه دون أن يتطلب ذلك جمع بيانات في العمق أو القيام بنقاش في الوقت الحاضر.

ويمكن كبديل لذلك أن توضع خطتان متوازيتان: واحدة تواجه المسائل الراهنة، وأخرى تركز على المسائل الاستراتيجية الأكبر: وفي هذه الحالة تهتم القيادة العليا بمعالجة المسائل الاستراتيجية الأوسع.

وفي معظم القضايا، مع ذلك، يفيد التقييم كدليل للمشكلات المحتمل ظهورها أثناء العملية. وتقع قيمة مناقشة معيار الجاهزية في التركيز على مناقشة محتملة تجريها مجموعة التخطيط لالتزامات واهتمامات الأعضاء، لتطوير عملية تخطيط تلبي تلك الاهتمامات وإعدادها لتكون ناجحة.

تعليق هامشي

بديل لعملية تخطيط استراتيجي رسمية - برنامج تعليم الاستراتيجية

بسبب ضيق الوقت، والالتزام المحدود، وعدم الرضى عن عملية التخطيط الاستراتيجي السابقة، كانت قيادة مؤسسة Evergreen Services غير راغبة في الدخول في عملية تخطيط استراتيجي رسمية. وعلى كل حال، كانت المؤسسة تواجه بعض القضايا المهمة -وهي مسائل لها عواقب طويلة الأمد وقصيرة الأمد في آن واحد. ولمعالجة هذه القضايا بادر المجلس إلى تطبيق

برنامج لتعليم الاستراتيجية مدته ستة أشهر. وتم بروز ثلاثة مواضيع استراتيجية وهي:

1 كيف نستطيع ان نكون أكثر تأثيراً في المنطقة؟

2- تحت أية ظروف يجب علينا التعاون؟

3- هل علينا ان نأخذ جهود أبحاثنا غير الرسمية، ونطورها وندخلها برنامج بحث رئيس؟

وقد تطوع الأعضاء المهتمون في المجلس والجهاز للمشاركة في لجان برنامج تعليم الاستراتيجية، وقد نقلوا قبل نهاية الشهور الستة اكتشافاتهم إلى مجلس المديرين، وفي نهاية الشهور الستة، أنهت كل لجنة عملها وقدمت توصياتها، بما فيها توصيات خطوات عمل تفصيلية، إلى مجلس المديرين. ووافق المجلس على هذه التوصيات، عندها أخذ الجهاز مسؤولية تنفيذ القرارات.

الخطوة 1-3 تطوير خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين

اعتبارات للمشاركة في عملية التخطيط

يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي جهداً شاملاً تشارك فيه شريحة واسعة من المساهمين في المراحل المناسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

فمن هم ذوو العلاقة؟ – يعرف ذو العلاقة ببساطة أنه أي شخص يهتم أو يجب أن يهتم بالمؤسسة – وأي شخص له إسهام في نجاح رسالتها.

ويشمل التعريف أيضا أولئك الذين يجب عليهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأولئك المستفيدين من تنفيذها، وأولئك الذين يقدمون مساعدات قيمة، لتنفيذها أو إعاقة التنفيذ.

وكجزء من عمق التفكير والإبداع في عملية التخطيط الاستراتيجي، يقع تحديد الأفراد والجماعات الذين يمكن أن لا ينظر إليهم تقليدياً على أنهم ذو علاقة وإنما يمكن إشراكهم في عملية التخطيط. ويمكن أن تضم هذه الفئة أولئك الذين قد يقدموا أفكارا فريدة وثمينة (ودعك من ذكر أولئك الذين يجب أن ينضموا لأسباب جوهرية أو سياسية). وتستطيع عملية شاملة حقيقية أن تنجز التالي:

- المساعدة على إثارة الحماس داخلياً وخارجياً من أجل المؤسسة والالتزام بها وباستراتيجياتها. وأولئك الذين يشعرون أنهم حققوا إنجازات لعملية التخطيط، ثم يشعرون بأن جهودهم أثمرت كان لهم إحساس بامتلاكهم نصيبا من ملكية أهداف الشركة وجهودها.
- إضافة الموضوعية إلى العملية. فالغرباء عن الجمعية قد يطرحون أموراً غامضة أو يسألون أسئلة محرجة حول مسائل قد يعتبرها من هم داخل الجمعية معلومات عامة أو ببساطة من البديهيات.
- تطوير قواعد لعلاقات عمل مستقبلية.
- تأسيس آلية تبادل مستمر للمعلومات، بين الجهاز والإدارة والزبائن ومساهمين أساسيين آخرين.
- التأكيد على عمق واتساع ملائمين للبيانات التي ستكون أساساً لقرارات ستتخذ على ضوء المعلومات التي تتضمنها هذه البيانات.

هذا وتقرير كيفية ضم هؤلاء المعنيين الداخليين والخارجيين يمكن أن يبرهن على براعة أكثر من تعريف من هم، والسبب أن هناك أنواعاً وأدواراً ومستويات مختلفة من المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي مثل التالي:

- القيادة تقوم القيادة المبادرة للنظر في أن القرارات قد اتخذت، والأشياء قد فعلت.

- صنع القرار. تقرير الاستراتيجيات والأهداف، والغايات وما شابه.
- التسهيلات. توجيه الانتباه إلى العملية بحد ذاتها أكثر من الانتباه إلى المضمون (وهو دور قد يلعبه مثلا مستشار من خارج المؤسسة أو مشارك حيادي).
- الإسهام. التزويد بالمعلومات والآراء.

وما هو مهم بشكل خاص أن نفرّق بين ذوي العلاقة الذين يزودوننا بالمعلومات وأولئك الذين يصنعون القرارات. إن تُسأل عن رأيك في أمر ما هو شيء مختلف عن الوضع الذي تكون لك فيه الكلمة الأخيرة فيما يتعلق بالقرارات، ولكن المعنيين أحياناً، يفقدون رؤية هذا الفرق. ومسؤولية صانعي القرار أن يسمحوا للمشاركين الذين يقدمون البيانات أن يعرفوا ماذا فعلت المؤسسة بالمعلومات التي قدموها، والأساس المنطقي الذي اتخذت القرارات بموجبه.

وطبيعة مشاركة المساهمين تعتمد على مجموعة عوامل - حجم المنظمة، الثقافة وأسلوب الإدارة، وطبيعة المؤسسين، واتساع الخدمات، وهكذا -..... وفيما يلي بعض المفاهيم العامة حول أدوار ذوي العلاقة معنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

يتضمن ذوي العلاقة الداخليين ما يلي:

- **المدير التنفيذي**

المدير التنفيذي (مسؤول التنفيذ الأول) هو عادة المخطط الرئيس والمحرك الأول للخطة خلال العملية كلها. حتى لو كان المدير التنفيذي يدير عملية التخطيط فإن عليه أن يعمل بشكل وثيق مع مقرر لجنة التخطيط ويتحول غالباً إلى الرابط الرئيسي بين الجهاز العامل ولجنة التخطيط، ولكن قد تعهد المؤسسات الكبرى بهذه المهمة إلى شخص آخر. وأخيراً، يلعب المدير التنفيذي الدور الحاسم باعتباره المسؤول تماماً عن تنفيذ الخطة.

● **مجلس المديرين**

يعد التخطيط الاقتصادي واحداً من الوظائف الأولى التي تستطيع بها الشراكة بين المجلس والجاهز العامل أن تقدم كل ما هو أفضل. ويقدم كل من الجهاز العامل والمجلس إنجازات مختلفة كما يقدموا وجهات نظر مختلفة للعملية: فالجهاز يعرف احتياجات الزبون الفردية. ويفهم العمليات التي تجري من يوم إلى يوم، كما يعرف مقدمي الخدمات الآخرين. ولكنه قد لا يكون راغبا أو قادرا على التفكير بالصورة الكبرى أو بالأمد البعيد. أما المجلس في قدرته السلطوية فتقع عليه مسؤولية التفكير بما هو مهم لكامل المجتمع، وليس ما يهم زبوناً خاصاً واحداً.

ويملك المجلس في إطار دوره السلطوي مسؤولية ما أشارت إليه البروفيسور ريتنا هرتز لينجر من هارفارد على أنه "التوافق المتولد داخلياً" (أي أن تتضمن الخطة الاستجابة لحاجات زبائن الحاضر والمستقبل). ويجب على المجلس أن يتأكد بأن أهداف الخطة متواصلة مع الموارد، وأن المنظمة ستستمر (2).

وهناك مهمة مناسبة لمجلس الإدارة وهي التأكد من أن عملية التخطيط الفعالة، جارية التنفيذ. وعلى المجلس أن يساهم في بيان رسالة المؤسسة، ويصادق على أي تغييرات هناك ضرورة لإجرائها. ويجب على المجلس سواء بمجموعه أو عن طريق لجنة التخطيط الاستراتيجي أن ينخرط في الحوارات الاستراتيجية لوضع برنامج طويل لأمد والأولويات الإدارية، وإعداد الأهداف. ويمكن لأفراد من المجلس إجراء اتصالات مع المساهمين الخارجيين طلباً للمعلومات.

وبغض النظر عن مستوى انخراط أعضاء المجلس، يجب أن يبقى المجلس على بينة مما يجري طيلة وضع عملية التخطيط، وليس عند الانتهاء من وضعها، حيث تقدم لهم الوثيقة النهائية عن الخطة. ويمكن أن يحقق ذلك من خلال تقارير تعرض في اجتماعات المجلس، تصوغها اللجنة و يجري تحديثها باستمرار أو أي طريق آخر.

تعليق هامشي

مشاركة مجلس المديرين في مراجعة عملية التخطيط

تتمتع عملية التمسك باجتماعات المراجعة السنوية بفوائد ربما أكبر بكثير حتى من الفائدة الكبيرة في إعطاء فكرة واضحة عن أين تتجه المؤسسة. فمثلاً، إن الطبيعة الجوهرية للاجتماع هو تزويد (المجلس) بحفنة عامة من الالتزامات والموارد المتوفرة وسوف تساعدهم مشاركتهم في أن يشعروا بالالتزام بأهداف السنة. واجتماعات مراجعة التخطيط ليست جلسات سهلة. وعندما تنظم بشكل مناسب، فيجب أن تصمم لتقرير ما لا يجب محاولة إنجازه أو ما الذي يجب تصنيفه بأنه قليل الأهمية. المصدر:

Brian O-connell،the board member-s Book (New York: The Foundation Center ،1985) ،p.79

.**أعضاء الجهاز الإداري:** يملك أعضاء الجهاز الإداري من المتطوعين أو العاملين بأجر خبرة برامجية وإلفة مع الميدان والزبائن ومعلومات تعتبر حيوية لتشكيل خطة استراتيجية مناسبة قابلة للتطبيق العملي. وانخراط أعضاء الجهاز الإداري في العمل لا يضمن فقط إغناء للأهداف والاستراتيجيات المؤسساتية. إنما تشكل أيضاً الرابط بين رؤية الخطة، وتحقيق هذا الرؤية على أساس المتابعة اليومية. وهكذا، يجب أن يشمل عمل أعضاء الجهاز تحديد احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وقدرتهم على تقديم تقديرات تتعلق بنقاط القوى لدى المؤسسة ونقاط الضعف فيها، والفرص المتاحة لها، والتهديدات التي قد تواجهها، والبرنامج المحتمل قصير الأجل وطويل المدى والأولويات الإدارية.

ويمكن أن يطلب من أعضاء الجهاز الإداري جمع البيانات (القيام بأبحاث في السوق)، وكذلك تقييم البرامج. ويجب أن يمتلك مدراء البرنامج معلومات كافية في إعداد مواضيع البرنامج طويل الأمد ويساعدوا في تطوير وتوجيه الخطط التشغيلية. وبشكل مثالي يجب على أعضاء الجهاز أن يكونوا ممثلين في لجنة التخطيط، ويتابعوا الحصول على المعلومات من خلال عملية التخطيط بأكملها.

المجالس الاستشارية: إذا كان لديك مجلس استشاري فقد ترغب بإشراك هؤلاء في بعض المحادثات الاستراتيجية. إنهم جسر مهم بين المنتفعين الداخليين والخارجيين وهم أقرب إلى المؤسسة من الغرباء الآخرين، كما أنهم أخيراً أكثر موضوعية من المجلس أو الجهاز العامل.

ويضم المنتفعون الخارجيون الأشخاص الذين تخدمهم المؤسسة، وأولئك الذين تشاركهم، وكذلك الأشخاص أو المؤسسات الذين تحتاج إلى مساندتهم لدفع تصور المؤسسة إلى الأمام. وتحديد كيف ومتى نشرك المنتفعين الخارجيين في عمل مهم، عندما تصمم خطتك الاستراتيجية.

وإدخال المنتفعين الخارجيين في نشاط المؤسسة سوف يحقق هدفين موضوعين اثنين هما: (1) - الاستفادة من أولئك الأشخاص الذين لديهم تطلعات تغني بالمعلومات قراراتك الاستراتيجية و(2) أحياناً وبنفس الأهمية عندما تطلب معلومات وبيانات من المنتفعين الخارجيين فإنك تدعوهم إلى علاقة أشد وثوقاً مع مؤسستك. وكل شخص يحب أن يشعر أن رأيه هو مهم للآخرين.

وتتضمن فئة المنتفعين الخارجيين ما يلي:

- **الزبائن:** إن السبب الرئيس لوجود معظم المؤسسات غير الربحية، هو تحسين أوضاع المجتمع، سواء كان ذلك يعني، ثقافة عالية المستوى وحسنة الصقل، أو إغناء الحياة الثقافية، أو إطعام الجائعين، أو حماية البيئة، أو تقديم رعاية صحية متميزة، أو الدفاع عن حرية الأفراد. إذن من الأمور الحاسمة في عملية التخطيط أن تقّيم مدى الجودة في خدمة المستفيدين. ويعتبر الإشراك المباشر للزبائن الماضين والحاليين (وربما المحتملين) في عملية التخطيط، لاجتذاب خبرتهم الفريدة المباشرة عن المؤسسة، هو واحد من أفضل الطرق لكسب رؤية كهذه في أداء المؤسسة وتلقي إرشادا حول كيفية تحسين الخدمات. وتشرك بعض المؤسسات ممثلين عن الزبائن في لجنة التخطيط.

● **لمولون**: يقدم الممولون السابقون والحاليون، والممولون المؤسساتيون المحتملون أفكاراً ثمينة أخرى حول احتياجات الزبائن، وكيف ينجح آخرون في المجتمع أو يفشلون في تلبية هذه الاحتياجات. وربما يكونون قادرين أن يلقوا بعض الضوء عن ميل جمعية المولين لتمويل برنامج جديد معين واهتمامهم الخاص في برامج معينة. ويجب أن تطلب مساهمة المولين بشكل رئيس خلال المرحلة 3، وأنت تقيّم موقفك. والممولون الحاليون والمأمولون يجب أيضاً أن يتلقوا موجزاً تنفيذياً عن الخطة الاستراتيجية.

● **الممولون والمنظمون الحكوميون**: يمكن للموظفين الحكوميين سواء كانوا محليين، أو تابعين للمحافظات، أو على مستوى وطني أن يمارسوا تأثيراً كبيراً على البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. وسؤالهم عن أفكارهم حول الاتجاهات في البيئة، وعن رأيهم حول الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في تقديم الخدمات، يمكن أن يساعدك على اتخاذ القرارات المستقبلية.

● **قادة المجتمع والمؤسسات الشريكة**: يمكن أيضاً لقادة المجتمع بما فيهم الموظفين المنتخبين، أن يقدموا آراء قيمة حول نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذلك رؤية لاحتياجات المجتمع ومعلومات عن المنافسة. وربما يكون هناك حاجة لمساهمتهم، ودعمهم ضروري لحماية التمويل وأشكال الدعم الأخرى، ولهذا، فإن معلوماتهم ثمينة. وتضم بعض المؤسسة قائداً اجتماعياً كبيراً إلى لجنة التخطيط، وبذلك تبني التزاماً اجتماعياً بالمؤسسة ورسالتها.

● **المانحون الفرديون**: إن قاعدة المانحين الفرديين هي واحدة من اشد المصادر أهمية. ولهذا فإن البقاء على اتصال دائم بهؤلاء الأشخاص وطرح الأسئلة عليهم حول لماذا يدعمونك، وماذا يتوقعون من مؤسستك، هو مسألة حاسمة. ويمكن أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مناسبة لدعوتهم المشاركة في تأسيس مستقبلك بحيث يصبحون أشد حماساً لتقديم الدعم.

● **منافسون متعاونون محتملون**: ويمكن أيضاً للمتافسين (وهم أولئك الذين

ينافسونك في البحث عن التمويل، شأنهم في ذلك شأن الذين ينافسونك في الحصول على الزبائن أو العملاء الآخرين)، أن يكونوا هدفا تسعى للوصول إليه كي يساهموا في تقييم بيئة المؤسسة. وليس فقط للحصول على رأي محايد فحسب، بل أيضاً لجمع المعلومات، لمساعدة المؤسسة أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أو لتطوير علاقات تعاون.

- **الوكالات الأخرى في المجالات الموازية أو ذات العلاقة:** عندما يساهم أفراد من ميادين قريبة من ميدان نشاط المؤسسة في عملية التخطيط المؤسسي، فإن معرفتهم وخبرتهم يمكن أن توجه، ليس فقط لمصلحة الزبائن، ولكن أيضاً لتوليد التعاون وإنقاص المنافسات غير الضرورية.

- **أعضاء الجهاز والمجلس السابقين:** أحيانا، يعتبر أعضاء الجهاز الذين عملوا سابقاً داخل المؤسسة، وأعضاء المجلس السابقين، وكأنهم خريجون غير رسميين من مدرسة هذه المؤسسة، ويستطيعون تقديم رؤية تاريخية يمكن أن تكون عاملاً مساعداً على تكوين خيارات المستقبل التي تواجه المؤسسة. أما كم ستكون هذه الرؤية ذات قيمة، فيمكن أن يعتمد الأمر على فقط لماذا أصبحت علاقتهم «سابقة».

تحديد الوثائق التي يمكن أن تساعد في تقديم معلومات أساسية مهمة

بالإضافة لإيجاز ما إذا كان يجب إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين، وكيف يتم ذلك، فإنه من المفيد أن يُجمَع في مكان واحد كل الوثائق والمعلومات الأخرى التي قد تساعد على إغناء تساؤلاتك الاستراتيجية. وإذا كنت قد جمعت سابقاً بيانات حول وضع المؤسسة، فلا حاجة الحاجة لتكرار جهودك ثانية.

ولست بحاجة لتقديم كل وثيقة لكل عضو في لجنة التخطيط. وفيما يلي قائمة بأنماط الوثائق التي قد ترغب بجمعها:

الوثائق المتعلقة بالرسالة

- البيـانات حـول الرسـالة، والرؤية، والقـيم، والخطة الاسـتـراتيـجـيـة، والخطة السنوية.
- مواصفات المشروع / خطة العمل.
- تقييم الاحتياجات.
- استبانات حول مدى رضى الزبون.
- تصاميم ونتائج التقييم السابقة.
- شواهد التحديث والسمعة في الميدان.
- بيانات أخرى (مثل تقارير حكومية... إلخ)

الوثائق المالية

- المواد المتعلقة بزيادة التمويل.
- خطط زيادة التمويل
- تقارير الميزانية.
- بيانات بالحسابات الختامية.
- نماذج عن التقارير المالية.
- دليل يتضمن عمليات الرقابة الداخلية.

وثائق القدرة الإدارية

- دستور المؤسسة.
- الرسائل الإخبارية الداخلية أو أية وسائل أخرى للاتصالات.
- سياسة التعامل مع الجهاز الإداري، وصيغ تقييم أداء العاملين.
- بيـانـات قدرة المؤسـسـة السـابقـة على التـأثيـر و/بيـانات المناخ (أو أي مـراجـعـة رسمية لكفاءة وثقافة الجهاز العامل).
- خطة إدارة المتطوعين.
- خطة تكنولوجيا المعلومات.

العرض 2-3 **ورقة العمل رقم 3: تطوير خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين**

ملاحظات حول العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	استخدام مخرجات التخطيط الاستراتيجي، والمسائل الواردة في ورقة العمل 1، فكر بوضع قائمة ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين الذين ترغب في الحصول منهم على معلومات. وبعد تحديد كل ذوي العلاقة المحتملين، وضّح ماذا ترغب ان تنجز بإشراك كل مجموعة من مجموعات ذوي العلاقة مع أفكار حول أفضل الطرق لإشراك هذه المجموعات.
من يقوم بهذه الفعالية؟	بينما لا ترغب عمليا بجمع المعلومات حتى المرحلة 3، ولكن تطوير خطة مبدئية خلال المرحلة 1 أمر هام لأنها تساعد على تحديد افق ومعدل عملية جمع البيانات، وبفهم أكبر لاحتياجات جمع المعلومات، ستكون في وضع أفضل لتقرر مستوى عملية التخطيط الاستراتيجي (هل هي مختصرة، معتدلة، أو واسعة)، وكذلك فيما إذا كان المنطقي أكثر ان تبدأ عملية التخطيط بجمع المعلومات، بدل البدء بإجراء حوارات حول الرسالة.
من سيشترك في هذه العملية؟	تحدد لجنة التخطيط الاستراتيجي المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتقترح عمليات معينة تستخدمها للحصول على المعلومات التي تحتاجها واحياناً، عندما توضع قائمة ذوي العلاقة، فإن مساهمة إضافية في عملية جمع البيانات، يبحث عنها لدى اعضاء المجلس والجهاز من غير أعضاء اللجنة.

- بيانات بصرية عن أدوات العمل والتجهيزات.

وثائق السلطة

- خطة تطوير المجلس.
- تفاصيل اجتماعات المجلس.
- قائمة بأسماء المجلس وبنية اللجنة.
- التقييم الذاتي للمجلس السابق.
- دليل عمل المجلس.

وتستطيع ورقة العمل 3 (انظر ملاحظات على العملية في العرض 3.2) أن تساعدك على تطوير خطة مبدئية لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين ووثائق أخرى. ومع أنك لن تجمع عملياً المعلومات إلى أن تصل المرحلة3

بواسطة المبادرة لوضع خطة مبدئية لجمع المعلومات، فمن الأفضل لك أن ترسم عملية التخطيط الخاصة بك وتطور خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي.

الخطوة 1 - 4: صمم عملية التخطيط الاستراتيجي لتتطابق مع احتياجات مؤسستك

عند رسم عملية تخطيط استراتيجي، يتوجب القيام بسلسلة من الخيارات تتعلق بمن سيشارك، دور أولئك المشاركين وكيف ستبنى الخطة. وكجزء من الاستعداد للعمل، يحتاج المخططون الأولون اتخاذ قرارات تتعلق بوضع عملية التخطيط الاستراتيجي الذي سيلبي متطلباتهم. وسواء كنت تعمل مع مستشار في التخطيط لتصميم عملية التخطيط الاستراتيجي، أو أنك تضع الخطة منفرداً، فمن الحاسم أن ترسم عملية تخطيط استراتيجي تلبي احتياجات محددة لمنظمتك وتؤسس إطاراً زمنياً آخذاً بعين الاعتبار كل ما هو مستمر في عملياتك اليومية. وعند رسم عملية التخطيط لابد من توفّر التالي:

أولاً: تأمُّل محاولات التخطيط الاستراتيجي السابقة: لترى ما الذي عمل وما لم يعمل في الماضي، الأمر الذي سيغني عملية التخطيط الحالية.

ثانياً: يحتاج القادة المبادرون لعملية التخطيط أن يلقوا نظرة على خيارات التصاميم المختلفة، بما فيها:

- كيف نشرك ذوي العلاقة الداخليين (أي من الأعلى إلى الأسفل، ومن القاعدة إلى القمة، أو المزج بين الخيارين).
- كيف ومتى تشرك ذوي العلاقة الخارجيين.
- مستوى كثافة العملية ووقتها (مثلاً، هل نستخدم لجنة تخطيط استراتيجي).
- قسيم عمل التقييم وحوارات التخطيط في مستوى القسم / الوحدة (مثلاً استخدام اللجنة القائمة، بنية القسم، تقييم اللجنة المرتبطة بهذا الأمر).
- من سيخدم كمؤلف / مصنف رئيس لوثائق التخطيط الاستراتيجي.

- عقد اجتماعات مراجعة تضم مجموعة كبيرة من العاملين السابقين.
- فيما إذا كان سيتم التعاقد مع مستشار.
- كيف نقدم معلومات للمستفيدين الذين لا يشاركون بعمق بعملية التخطيط، حول العملية وما ينتج عنها من خطط.

من يصنع أية قرارات؟

يتعلق الاختيار الأول بمسألة اتخاذ القرارات. هل سيكون هناك عملية من القمة إلى القاعدة، أو من الأسفل إلى الأعلى؟

تفترض العملية من القمة إلى القاعدة أن أولئك الذين يتمتعون بمسؤوليات عالية المستوى في مؤسسة ما، هم في أفضل وضع للتفكير بالصورة الشاملة ويخططون ما هو أفضل للمؤسسة. هذا التوجه هو أكثر نفعاً ويمكن أن يكون تدريباً مناسباً للقيادة. أما التحفظ الرئيس على هذا الاتجاه فهو أنه يقدم غالباً خططاً لا تتمتع بفهم ودعم الجهاز (وهم العاملون مباشرة في تقديم الخدمات إلى الزبائن)، كما أنه من الممكن أن هذه الخطة لا تثبت جدواها أو تؤمن أفضل مصالح الزبائن.

أما التخطيط من القاعدة إلى الأعلى فيبدأ بمعلومات مجموعة من أفراد أعضاء في الجهاز أو من أقسام في المؤسسة، ولهذا فهي تبدأ من الحاجة إلى معلومات الجهاز واستثمارها. ويمكن لمثل هذه العملية، على كل حال أن تنتج خطة من مزيج ينقصها الترابط بالنسبة للمؤسسة عموماً، وتؤدي الى استخدام يتصف بعدم التعاون وهدر الموارد.

بالنسبة لمعظم المؤسسات، يبدو أن التوجه الأفضل، هو التوجه المختلط، اي توجه يحقق توازناً بين الحاجة إلى قيادة حازمة والتعاون المثمر، مجسدا التواصل المفتوح في عملية تخطيط يجرى تشكيلها انطلاقاً من الأسفل نحو الأعلى، بقدر تجسيدها لمشاركة عملية تنطلق من الأعلى باتجاه القاعدة. والناتج الصافي هو جمع فعال

لأفضل ما في النموذجين للمشاركة. وعملية التخطيط الموصوفة في كتاب التمارين هذا هي مجرد مزج بين الأسلوبين.

وبغض النظر عن تدفق صنع القرارات العائدة للمؤسسة، فإن المجلس من خلال دوره القيادي يصادق على وثيقة التخطيط النهائي، فيما يلي بعض الخيارات المتعلقة بمن يقرر وما هو حجم المعلومات المطلوبة من المجلس والجهاز.

خيارات	العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك
يقرر المجلس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. يشارك الجهاز قليلاً في تطوير الخطة.	يُعمل به عندما يشعر المجلس أن بعض أعضائه هم الحكّام الأكثر ملاءمة والأكثر علما و معرفة بنقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص المحتملة، والتهديدات، بحيث أنهم وحدهم الذين يجب أن يقرروا ما هي الأفضليات على المدى الطويل، وأن الجهاز سيكون راغباً وقادراً على دعم قراراتهم (أو أن لا يكون هناك جهاز).
المجلس والجهاز يقرران معاً التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.	يعمل به عندما يكون هناك اعتراف بالإنجاز الذي يمكن أن يحققه المجلس والجهاز معاً لعملية التخطيط الاستراتيجي - التزام صادق بالشراكة بين المجلس والجهاز.
الجهاز، من تلقاء نفسه يقرر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. أما المجلس فيشارك قليلاً في تطوير الخطة.	يعمل به عندما يوافق المجلس والجهاز بأن أعضاء الجهاز هم أكثر العناصر ملاءمة، وهم الحكّام الأكثر معرفة بنقاط القوة والضعف، وبالفرص والتهديدات المحتملة، وبأنهم سيقودون العمل لتقرير الأولويات طويلة الأمد للمؤسسة وأن المجلس راغب في دعم توصياتهم.

احتمال مشاركة مستفيدين خارجيين بالإضافة إلى المستفيدين الداخليين

في ظروف معينة، يجب أن يكون المشاركون الوحيدون هم المستفيدون الداخليون. ويضم المستفيدون الداخليون فريق الإدارة، وكل الجهاز العامل بأجر والمتطوع، ومجلس المديرين، والمجلس الاستشاري إذا كان ثمة واحد في المؤسسة. ويمكن للمستفيدين الداخليين أن يساهموا بالعمل من خلال الاجتماعات، والتقارير، والمقابلات.

ويمكن أن يختار المخططون أيضاً جمع البيانات من مصادر خارجية ويتضمن هذا الخيار: القيام بأبحاث رسمية، أو إعداد الاستطلاعات، وإجراء المقابلات، أو عقد الاجتماعات (من خلال مجموعات استطلاعات تمثل قطاعات مختلفة.. إلخ) مع المؤسسين والزبائن (الماضي، الحاضر)، والمانحين (مؤسسات، اتحادات، وكالات حكومية)، ومسؤولين حكوميين، والاتفاقات مع المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الربحية، الذين تشترك المنظمة معهم، والمتبرعين وأعضاء الجهاز السابقين، وأعضاء المجلس السابقين. ويمكن تلخيص هذه الخيارات كما في الجدول التالي:

خيارات	العوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل الخيارات لمؤسستك
جمع البيانات عن المؤسسة من المستفيدين الداخليين (المجلس والجهاز) فقط.	يُعمل به عندما يشعر المجلس أن بعض أعضائه هم الحكّام الأكثر ملاءمة والأكثر علما و معرفة بنقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص المحتملة، والتهديدات، بحيث أنهم وحدهم الذين يجب أن يقرروا ما هي الأفضليات على المدى الطويل، وأن الجهاز سيكون راغباً وقادراً على دعم قراراتهم (أو أن لا يكون هناك جهاز).
جمع البيانات عن المؤسسة من المستفيدين الداخليين (المجلس والجهاز) والخارجيين (على سبيل التعداد لا الحصر الزبائن، وأعضاء الجهاز السابق، والممولين، و القادة الاجتماعيين... إلخ).	يُعمل به عندما لا يحتاج المجلس والجهاز، أو ليس لديهما الوقت لاستدراج أفكاراً من الخارج للقيام باختيارات استراتيجية مبنية على معلومات. يُعمل عندما يكون هناك حاجة أو رغبة لاستدراج أفكار من الخارج و/أو عندما يكون بناء علاقات مع المستفيدين الخارجيين الأساسيين هو أحد النواتج المرغوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

كم ستطول العملية؟

كما بحثنا ذلك مسبقاً في مقدمة هذا الكتاب، فهناك العديد من مستويات التخطيط، ويتطلب كل مستوى حجماً مختلفاً من الوقت، ومستوى مختلف من فعاليات التخطيط. وتحدد هذه المستويات تبعا لحجم النقاش اللازم لمواجهة المسائل الأساسية. وكذلك حجم البيانات التي يجب أن تجمع قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وفيما يلي جدول يبين بعض الخيارات لهذه العملية:

خيارات	العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل الخيارات لمؤسستك
عملية مختصرة (اجتماعات تأمل هادئة ليوم أو يومين)	يتوقف على كمية البيانات الخارجية الواجب جمعها - عادة لا يجمع أي بيان. حجم النقاش المطلوب حول المسائل الرئيسية: قليل
عملية أكبر من بسيطة قليلا (اجتماع ليوم أو يومين مع اجتماعات إضافية لاحقة)	يتوقف على مدى البيانات الخارجية الواجب جمعها- الحد الأدنى، أو لا يجمع أي بيان. حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسة: حوار مختصر
عملية معتدلة (من شهر إلى ثلاثة أشهر)	يتوقف على مدى البيانات الخارجية الواجب جمعها - بعض البيانات حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسة: حوار معتدل
عملية تراوح بين الاعتدال والتكثيف (من 3 إلى 6 شهور)	يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: معتدل حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: معتدل إلى كثيف.
عملية مكثفة (من 6 إلى 9 شهور)	يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: مكثفة حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسة: مكثف.

استخدام لجنة تخطيط استراتيجي و / أو المجموعات الخاصة المؤقتة

عند تصميم عملية تخطيط، يتخذ بشكل مبكر قراران وهما (1) فيما إذا كنا سنستخدم لجنة قائمة فعلا أو لجنة تخطيط استراتيجي لتشارك في العمل التخطيطي وتساعد في نشاطات جمع المعلومات و(2) فيما إذا كنا سنأخذ لجنة التخطيط الاستراتيجي أو مجموعة خاصة مؤقتة تشكل لهذا الغرض بالذات وتتحمل مسؤولية مناقشة برنامج المستقبل أو الخيارات الإدارية وتصدر توصيات إلى المجلس.

وينصح مؤلفا هذا الكتاب، أن يكون هناك على الأقل بعض المجموعات التي تتحمل مسؤولية التعاون في عملية التخطيط، وسواء كانت لجنة تخطيط استراتيجي خاصة أو مجموعة أخرى، فإن لجنة فعالة تستطيع أن تضمن مشاركة مناسبة وأفكاراً في مناقشة المسائل الاستراتيجية. وهذا لا يعني أن أعضاء اللجنة مسؤولون عن القيام بالعمل كله، ولكنهم مسؤولون عن أن إنجاز العمل.

وبشكل أساسي، تقرر لجنة التخطيط (مع مساهمة مناسبة من المجلس والجهاز)، أياً من ذوي العلاقة سيشاركون، وما هي طريقة إشراكهم، كما تنظم وتقرر تعيينات لمساهمات أعضاء الجهاز والمجلس وتنشئ صلات وروابط مع المؤيدين، وتصنف المعلومات حسب الأولوية وتمررها للمؤسسة لتناقشها وتقيمها.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للجنة التخطيط أن تناقش بعض القضايا الاستراتيجية، وتقدم توصيات تتعلق بالاستراتيجيات والأولويات، وتقدم مسودات مبدئية لوثائق التخطيط للتصديق عليها من قبل المجلس. وكذلك المسائل التي لم يتفق عليها. وعلى كل حال، يمكن للمؤسسة أن تقرر استعراض مسألة محددة بالذات أو استخدام مجموعة برامجية خاصة لتناقش وتصدر توصيات تتعلق بمسائل تخطيطية محددة. ويجب أن تشكل هذه المجموعات المؤقتة المكلفة بمهمات خاصة من بين أعضاء المجلس والجهاز الأكثر اهتماماً من غيرهم، وربما يضاف

إليهم أيضاً ذوو علاقة خارجيون. ويجب أن تعرض توصيات هذه اللجان في اجتماع تخطيط يضم المجلس والجهاز معا، أوأن ترفع إلى المجلس مباشرة.

وفي العادة ويختار المدير التنفيذي ورئيس المجلس لجنة التخطيط، ويجب أن تنعقد اللجنة حالما يتم الوصول إلى قرار البدء بالتنفيذ في عملية التخطيط. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

خيارات (من الممكن العمل بأكثر من خيار)	العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك
لا تستخدم لجنة تخطيط استراتيجي	يتوقف على كمية البيانات الخارجية الواجب جمعها - عادة لا يجمع أي بيان. حجم النقاش المطلوب حول المسائل الرئيسة: قليل
استخدام لجنة قائمة راهنة (أي لجنة تنفيذية أو فريق إداري) للمشاركة في العملية وبحث بعض المسائل (بما فيها تقديم توصيات)	يتوقف على مدى البيانات الخارجية التي يتوجب جمعها الحد الأدنى، أو لا يجمع أي بيان. حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسة: حوار مختصر
لجنة تخطيط استراتيجي تفوض بالمسؤولية الكاملة لإعداد عملية التخطيط الاستراتيجي	يتوقف على مدى البيانات الخارجية التي يجب جمعها - بعض البيانات حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسة: حوار معتدل
لجنة تخطيط استراتيجي مسؤولة عن مناقشة المسائل الاستراتيجية واتخاذ التوصيات ورفعها للفريق الإداري ومجلس المديرين.	يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: معتدل حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسة: معتدل إلى كثيف.
استخدام مجموعات خاصة مؤقتة راهنة لمناقشة القضايا الاستراتيجية أو أولويات البرنامج، وإصدار توصيات ترفع إلى فريق الإدارة ومجلس المديرين أو تقديمها مباشرة إلى اجتماع مشترك للمجلس-والجهاز. يمكن لفرد -أو افراد-ان يكون راغباً وقادراً على تنظيم وإعداد العملية الاستراتيجية.	يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: كثيفحجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسة: كثيف.

عضوية لجنة التخطيط الاستراتيجي

إذا قررت المؤسسة تشكيل لجنة تخطيط، فيجب مراعاة ما يلي:

- تتألف اللجنة من 6 أعضاء تقريباً (ويمكن أن تكون أكبر إذا وجدت الحاجة لوجود تمثيل أعرض للمستفيدين، وعلى كل حال، يمكن للجنة موسعة جداً- أكثر من 15 عضواً- أن تجد صعوبة في تنظيم الاجتماعات، وإجراء النقاش.
- تضم مجموعة من أصحاب الرؤى (وهم أناس يرون ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة، ويستطيعون حشد المؤسسة حول ذلك التصور - التصورات)، وكذلك أشخاصاً عمليين (وهم أناس سيعملون على أن تبقى الأهداف والمهمات المرسومة واقعية).
- أن تكون مجموعة تمتلك سلطة غير رسمية وتتلقى احتراما كاملا من المؤسسة.
- أن تكون مجموعة تضم ذوي علاقة مختلفين يلتزمون بتصور ما عن الصالح العام، أكثر من أن يكونوا مجرد مدافعين عن القطاعات الخاصة التي يمثلونها. وهذه اللجنة تكون عادة مجموعة من أعضاء المجلس والجهاز. كما تضم المدير التنفيذي، ورئيس المجلس، وكل من سيتحمل مسؤولية كتابة وثيقة التخطيط الأخيرة. وإذا كان رئيس المجلس غير قادر على المشاركة الكاملة بعضوية اللجنة، عندها عليه / أو عليها، أن يمنح اللجنة السلطة والمسؤولية، ويتعهد لها أنه سيطلع / أو تطلع على المناقشات الجارية في اللجنة في الوقت المناسب. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

خيارات	العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك
مجلس مع مدير تنفيذي	يعمل به عندما يكون المجلس فقط بالإضافة إلى المدير التنفيذي هو الذي يقرر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
ممثلون عن المجلس والجهاز	يعمل به عندما ينظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها شراكة بين المجلس والجهاز، و الاعتراف بأن كلاً منهما قادر على تقديم أفكار قيمة.
ممثلون عن المجلس والجهاز وبعض المساهمين الخارجيين	يعمل به عندما ينظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي أنها شراكة بين المجلس والجهاز مع الاعتراف أن كلاً منهما قادر أن يقدم أفكارا قيمة، وأن أفكارا من خارجهما قد تكون مساعدة في تنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة النقاش.

من سيقود العملية؟

عادة ما يقود عملية التخطيط الاستراتيجي رئيس المجلس أو المدير التنفيذي. إنما يمكن أحياناً أن يعين أحد أعضاء المجلس رئيساً للجنة التخطيط. ويمكن لممثل كبير من الجهاز أن يتسلم القيادة. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

خيارات	العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك
الرئيس / رئيس المجلس	الرئيس / رئيس المجلس لديه الاهتمام الكافي والوقت، والمهارة لقيادة عملية التخطيط.
عضو مجلس، رئيساً للجنة التخطيط	هناك رغبة او حاجة للمشاركة في دور قيادي، وهناك عضو مجلس لديه الاهتمام والوقت والمهارة لقيادة عملية التخطيط، ونقطة حساسة ان يفوض رئيس المجلس، رئيس اللجنة بالصلاحيات، و ان يبقي رئيس اللجنة رئيس المجلس وبقية أعضاء المجلس على علم بمجريات مناقشات التخطيط الجارية.
المدير التنفيذي	لدى المجلس اهتمام كاف في عملية التخطيط الاستراتيجي ولكن هناك شعور بأن المدير التنفيذي لديه الوقت والمهارة لقيادة العملية، وسيكون في موقف أفضل ليدفع بجهود التخطيط بدلاً من عضو مجلس. والتحذير الرئيسي هو أن باستطاعة قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي أن تأخذ وقتا كافيا، إنما قد يأخذ المدير التنفيذي وقتا أكبر مما يجب وبالتالي يمكن لعملية التخطيط أن تخسر الانتباه الذي تريده.
آخرون	في المؤسسات الأكبر، يمكن لموظف كبير في الجهاز أن تسند إليه مسؤولية قيادة جهود التخطيط الاستراتيجي.

من سيكون الكاتب الرئيس للخطة؟

الكاتب الرئيس للخطة هو شخص من المجلس أو الجهاز يملك المهارة والوقت لأداء ذلك. وفي ظروف معينة، يمكن لمستشار أن يساعد في كتابة الخطة، مع أن هذا الاتجاه يمكن أن يكون إشكالياً إذا تولّد لدى أعضاء المجلس والجهاز أن الخطة هي خطة المستشار، وأنهم لا يملكون كلماتها ولا المفاهيم الواردة فيها. وفي أدنى الظروف يجب أن يكون دور كاتب الخطة هو تلخيص المناقشات والنتائج التي توصلوا إليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

خيارات	العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك
مدير تنفيذي	إذا كان (أو كانت) الشخص الأفضل لكتابة الخطة مستنداً إلى توفر المهارة والوقت ليه.
رئيس لجنة تخطيط	إذا كان (أو كانت) الشخص الأفضل لكتابة الخطة مستنداً إلى توفر المهارة والوقت لديه.
عضو (أعضاء) معين من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي	إذا كان (أو كانت) الشخص الأفضل لكتابة الخطة مستنداً إلى توفر المهارة والوقت لديه.
مستشار	عندما لا يتوفر في مجلس الإدارة أو الجهاز العامل شخصاً يملك المهارة والوقت لإعداد وثيقة التخطيط في الوقت المناسب (استناداً الى الشعور بالمشاركة والشعور بالملكية، ننصح بهذا الخيار كآخر ما نفكر في اللجوء إليه.)

تتابع اجتماعات المراجعة والنقاش

على الرغم من أن هذا الكتاب يلخص المراحل السبعة لعملية التخطيط الاستراتيجي، فإن المرحلة 2 (وهي الربط بين الرسالة والرؤية، والقيم) والمرحلة 3 (قيّم موقفك) إلاّ أنه ليس من الضرورة اتباع ذلك التسلسل، بل يمكنك قلبه أو عكسه. وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تلزمك دوماً أن تبدأ بعقد اجتماع مراجعة: عليك أنت أن تقرر تتابع الأحداث. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

خيارات: (أكثر من خيار واحد محتمل)	عوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك - البدء بجمع البيانات
البدء بعقد اجتماع مراجعة	إجراء مفيد عندما تحتاج المؤسسة إلى تفهم أفضل لوضعها (نقاط القوة، والضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات)، وقبل البدء في تحديد رسالة المؤسسة وتصورها، والمسائل الاستراتيجية.
البدء بعقد اجتماع مراجعة	إجراء مفيد عندما ترغب القيادة في بناء الالتزام بالعملية بأكملها وتجمع المساهمات حول المسائل الرئيسة، والقضايا التي يجب مواجهتها.
الانتهاء بعقد اجتماع مراجعة	وخاصة إذا كانت المؤسسة قد بدات عملية التخطيط الاستراتيجي بجمع البيانات، وعقدت اجتماعا في نهاية عملية التخطيط، يسمح بتقديم البيانات ومناقشة كيف نستجيب بشكل أفضل لتلك المعلومات (ماذا يجب أن تكون عليه استراتيجيات الشركة في المستقبل، كذلك برنامجها وأولوياتها الإدارية).
البدء بالمجلس والانتهاء بالجهاز أو المجلس - اجتماع مراجعة للجهاز	إن الاجتماعات في بداية ونهاية عملية التخطيط يمكن أن تكون أدوات فعالة لبدء المحادثات والحصول على الشراكة في النهاية والنظر إلى مستقبل المنظمة.
ابدأ بمناقشات في اللجنة	أسلوب مفيد عندما تتطلب المعلومات المتاحة حول أداء المؤسسة وبيئتها، بعض التدقيق كي تقدم توجها كافيا لتأخذ الخطة شكلها. وكذلك هو إجراء مفيد عندما تكون عدة نشاطات تخطيط مختلفة قد جرت فعلاً (مثال: على مستوى كل من المجلس، كبار العاملين في الجهاز، وعلى مستوى الأقسام)، وتحتاج المؤسسة لتقرر ما الذي جرى في الماضي بشكل يكفي لتسريع العملية.

انظر مثال: ASO/USA في ورقة العمل عند نهاية هذا الفصل. وهناك أوراق عمل فارغة يتضمنها الملحق A وفي القرص المضغوط CD المرفق بهذا الكتاب.

هل هناك ضرورة لاستخدام مستشار
وكيف تستخدم المستشار بالطريقة الأفضل؟

تضم الكثير من المؤسسات مستشاراً من خارج المؤسسة خلال إعداد جزء أو كامل عملية التخطيط الاستراتيجي. مثلاً: من الشائع أن تستخدم مستشاراً يسهل سير اجتماعات المراجعة واللقاءات، ويعمل كميسر حيادي بحيث لا تضيع أفكاراً جيدة من خلال الانفعالات الشخصية للمشاركين. ويمكن للمستشار أيضاً أن يزود اللجنة بالروح الموضوعية، من خلال طرحه أسئلة واضحة، وتقديم افتراضات فيها تحد، وتشجيع المجموعة على مسائلة المرحلة الراهنة، ورؤية اللغة الدارجة في المؤسسة في حدها الأدنى. كما يمكن للمؤسسة أن تتطلع إلى المستشارين للحصول على معلومات أو التدريب على لغة التخطيط الاستراتيجي، وأدواته وعملياته.

ومن المهم، عند العمل مع المستشارين، أن نحدد بوضوح أفق المشروع وأن نتعرف على المنافع المتوقعة لكل فريق، والاتفاق على المسؤوليات وآليات المحاسبة. أما العلاقة فيجب أن تكون علاقة تستطيع الاعتماد عليها. وتجدر الاشارة إلى أن هناك أوضاع مختلفة تسمح باستخدام المستشارين بطرق مختلفة. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

خيارات: (أكثر من خيار واحد محتمل)	عوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك - البدء بجمع البيانات
لا تستخدم مستشاراً	المؤسسة لديها معرفة كافية بالتخطيط الاستراتيجي، وخبرة تسهيلات قوية داخلية. ورئيس لجنة التخطيط الاستراتيجي يمتاز بكفاءة المشاركة في المناقشات وضمان فعالية الاجتماعات.
يساعد المستشار في تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي	المؤسسة تعوزها المعرفة الكافية عن التخطيط الاستراتيجي أو أنها تريد أفكاراً خارجية حول التخطيط الاستراتيجي، رئيس لجنة التخطيط الاستراتيجي يمتاز بكفاءة المشاركة في المناقشات وضمان فعالية الاجتماعات.

خيارات: (أكثر من خيار واحد محتمل)	عوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك - البدء بجمع البيانات
المستشار يعمل كمسهل للمناقشات	المسهل الخارجي / المحايد مطلوب لمناقشات أكثر إنتاجا وتركيزاً، بحيث يستطيع كل المساهمين أن يشاركوا في المناقشات بشكل كامل.
المستشار يساعد باعتباره باحثاً و/أو مقيِّم	إن أي يد إضافية مطلوبة أو مرجع موضوعي مطلوب
الاضطرار لاستخدام خبير	عندما تحتاج المؤسسة إلى مساعدة خبير في ميدانها ليساعد في تأطير الخيارات.

من الممكن مراعاة النقاط التالية عند التعاقد مع المستشارين:

- قد تختار مستشارين مختلفين لبعض الأدوار المذكورة سابقاً. مثلاً يمكن أن تتعاقد مع مستشار ليسهل عملية التخطيط، و آخر ليقوم ببعض الأبحاث.
- قابل على الأقل مستشارين اثنين، وسوف تكون قادراً على استكشاف توجهات مختلفة، ويمكنك استخدام م الأفكار التي يقدمها أكثر من مستشار.
- بالنسبة للمشاريع الجوهرية، اسأل عن شهادات الخبرة واطلب عرض أسعار مكتوب من كل مستشار تقابله.
- حدد مسبقا - بالاتفاق مع الآخرين - الشخص الذي سيرفع إليه المستشار تقاريره. سوف تمر العملية باضطراب إذا طلب أشخاص متعددون أشياء مختلفة.
- استخدم مذكرة مكتوبة حول التفاهم أو عقدا مع المستشار، مع الدفعات المالية التي ستقدم له وفقاً لأدائه للمهام المتفق عليها.
- وخلال المشروع كله، زوِّد المستشار أو المستشارة بتغذية راجعة حول ما قام به حتى ذلك الوقت.
- إذا كانت المؤسسة تعمل مع مستشارين آخرين، تأكد من أنه يتم إعلام كل من

هؤلاء المستشارين والمستشار المكلف بالتخطيط كل بعمل الآخر، وانتبه إلى تنظيم وتنسيق جهود كل منهم مع جهود الآخرين.

- لا تتوقع أن يتخذ المستشار قرارات قاسية وصارمة أو خيارات مبنية على أساس القيمة. إذ يمكن للمستشار أن يساعد على تضمين مسارات بديلة من الفعل وتطبيق خيارات مختلفة. إنما على صناع القرار في المؤسسة أن يصدروا هم القرارات الهامة.
- وافق مسبقاً على الطريقة التي ستسدد فيها أتعاب المستشار، بما فيه أية إضافات أخرى.

اعتبارات أخرى لعملية التخطيط الاستراتيجي

يجب عند انعقاد الاجتماع الأول للجنة التخطيط (أو أي مجموعة تقود عملية التخطيط الاستراتيجي) أن تحدد مسؤوليات هذه اللجنة بدقة مع المراحل الأساسية والمواعيد النهائية. ويجب على اللجنة أيضاً أن تضع المبادئ والقيم التي ستحكم بشكل واسع جهود التخطيط الاستراتيجي، كذلك كل الاتفاقيات اللازمة التي ترسم الكيفية التي ستعمل بها اللجنة مجتمعة.

وتعمل مبادئ التخطيط والقيم المحددة كإطار لتقييم مدى تكامل ومسؤولية عملية التخطيط. ويمكن لبعض الأنماط النموذجية لمبادئ عملية التخطيط وقيمها أن تكون على الشكل التالي:

- الشمولية: التطلع لمساهمة كل المستويات داخل المؤسسة.
- المشاركة القيِّمة: يجب أن يشعر جهاز العاملين بأن مشاركتهم تعتبر جوهرية، مع إمكانية أن يكون لهم تأثير حقيقي على نتائج الخطة؛ وإذا كان من المتوقع من فرد ما إن ينفذ استراتيجية ما، فيجب أن يشارك هذا الفرد في تشكيل هذه الاستراتيجية.

• شارك الآخرين بالعمل. فالإنجاز الناجح لعملية التخطيط يجب أن لا يعتمد على شخص أو شخصين.

• ركز على «الصورة الكبيرة». يجب أن لا تتوقع بأن كل اهتمام أو مسألة ستجد علاجها في عملية التخطيط الاستراتيجي. وعلى كل حال، يجب مواجهة كل المسائل الحساسة، بغض النظر عن مدى صعوبة هذه المسائل.

• الملكية: سنبحث عن تطوير شعور عميق بملكيتنا لرسالتنا رؤيتنا، والمسائل الحساسة، والاستراتيجيات المشتركة.

• الاستراتيجية. يجب على استراتيجياتنا أن تستجيب للبيئة وتبنى على تفهمنا لبيئة المستقبل المحتملة. ويأتي معظم هذا الفهم من أبحاث تجرى في أعماق السوق.

• ضع علامات الطريق. يجب أن تستخدم خطتنا الاستراتيجية وتقاس نتائجها حسب علامات الطريق الموضوعة. يجب علينا أن نحدّث ونجدد جهود خطتنا سنوياً.

ويمكن استخدام ورقة العمل 4 من قبل القادة المبادرين في رسم عملية التخطيط ليفكروا كيف ستبدو عملية التخطيط، وفي نفس الوقت، الأدوار المتوقعة من المجلس والجهاز، ذوي العلاقة الخارجيين والمستشار وسلطة كل منهم.

اعتبارات أخرى قبل البدء بعملية التخطيط:

يجب أن يكون التفكير واضحا بضرورة إبقاء المجلس والجهاز على علم بالمناقشات الجارية والقرارات المتخذة أثناء عملية التخطيط. ولا ينصح بالانتظار حتى اللحظة الأخيرة، أو إبقاء كل عضو في الظلام بالنسبة للقرارات الاستراتيجية المتخذة.

وأخيراً، يجب أن يكون لدى كل فرد مشارك في عملية التخطيط فهماً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي، و ما يمكن إنجازه وما لا يمكن إنجازه، ونظرة عامة على لغة التخطيط. ويجب أن يتحدث كل أعضاء لجنة التخطيط لغة التخطيط نفسها. وكما أثبتناه سابقاً فإن كلمات من مثل: غاية، رسالة، أعمال، استراتيجي، هدف، غرض،

رؤية، المدى الطويل، تحمل معاني مختلفة لدى أشخاص مختلفين. وإذا علمنا أن لغة التخطيط ليست متناغمة بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية، وحتى داخل القطاع غير الربحي نفسه، يصبح من الضروري أن تتفق اللجنة في اجتماعها الأول على التعريفات التي سيستخدمونها لمثل هذه الكلمات: غاية، أعمال، رسالة، بيان، استراتيجية، هدف، غرض.

العرض 2-4 **ورقة العمل 4 صمِّم عملية تخطيط استراتيجية لتلبي احتياجات مؤسستك**

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟	اجب على كل سؤال في ورقة العمل، آخذا بعين الاعتبار التفكير الذي تكرر في أوراق العمل الثلاثة السابقة. ما هي عمليات التخطيط التي ستساعد مؤسستك بشكل أفضل على بلوغ نتائج التخطيط، وتضمن عملية تخطيط ناجحة وتشمل ذوي العلاقة الملائمين؟
لماذا تقوم بهذه الفعالية ؟	بتصميم عملية تلبي احتياجات مؤسستك المحددة، ستصبح قادراً على تطوير خطة للتخطيط يمكن ان تنفذ بنجاح
من سيشارك في هذه العملية ؟	لجنة التخطيط الاستراتيجي- سواء بمفردها، أو مع مستشار - ستجيب على كل الأسئلة المتعلقة بعملية التخطيط وما ان يتم وضع خطة التشغيل يجب على مجلس المديرين أن يصادق عليها.

تعليق هامشي

عوائق التخطيط في المؤسسات الحكومية

لقد بنت المؤسسات الحكومية عقبات في وجه التخطيط الفعال. بعض هذه العقبات تشبه تلك الموجودة في أية مؤسسة كبرى: عمليات بيروقراطية راسخة، عمليات كثيفة ومعقدة في اتخاذ القرار، رفض شمول عدد كبير من الجهاز بدل تشجيعه على المشاركة في التخطيط، والصعوبات اللوجستية لتنفيذ متكرر للخطة متجاوزا الوقت المحدد.

وبالإضافة إلى ذلك، لدى الحكومة ممارسات موروثة وقيم، وبنى تجعل من التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد خاصة، عملية صعبة.

- الساحة السياسية: تعمل كل المؤسسات في سياق البيئة السياسية. وتتأثر البرامج الحكومية، على كل حال، بشكل خاص بعملية الانتخابات. وتوجه سياسة الأنصار أنماط وزمان صنع القرار في الحكومة. وبما أن السياسة توجه التخطيط الاستراتيجي، بمصطلحات هوية المؤسسة، وفلسفتها، وقيمها، وأسلوب عملها، عندها يصبح واضحاً لنا أن التخطيط الاستراتيجي في الحكومة يجب أن يعكس السياسة المعتمدة على قاعدة سياسية. وعندما تتغير سياسة الأنصار، يمكن أيضاً أن تتغير سياسات وخطط المؤسسة. وبقدر ما يكون بروز المؤسسة في البيئة السياسية كبيرا بقدر ما تكبر الصعوبة في التخطيط والتنفيذ للأمد الطويل بسبب تنوع اهتمامات (الفلسفات والقيم) كل من الجهاز المنتخب والمستفيدين خارج المؤسسة.
- عملية صنع القرار: هناك عاملان اثنان يجعلان صنع القرار في البرامج الحكومية صعباً. أولاً عدم التأكد مما ستسفر عنه العمليات الانتخابية يجعل من الصعب الالتزام باستراتيجيات يحتاج تنفيذها إلى وقت أطول من زمن الدورة الانتخابية. ثانياً، حيث تحد السياسات بالتشريع، فإن مرونة صانعي القرار على مستوى البرنامج تكون مقيدة بشدة، وهذا يجعل من الصعب أن تكون متجاوباً مع التغيرات في البيئة.
- القيادة: إن المستويات العليا من الإدارة منتخبة،، وليس من غير الشائع أن لا يتمتع الرسميون المنتخبون حديثاً بمعرفة تشغيل البرامج وتفعيل أهداف المؤسسة بسبب وجهات نظرهم حول ما يجب ان تفعله المؤسسة ليصبحوا متميزين عن جهاز المؤسسة، ويمكن أن يضع المسؤولون المنتخبون سياسة إدارية وتشريعية، دون إشراك المؤسسة في التخطيط لأي تعييرات. ومن الواضح تشوق المؤسسات دوماً لتثقيف الرسميين المنتخبين حول نشاطاتها في محاولة لتحسين نوعية القرارات التي سيتخذونها والتي قد تقف في طريقهم.

ورغم هذه العقبات، تقوم المؤسسات في مختلف المستويات الحكومية بالتخطيط

الاستراتيجي، والعديد منها يقوم بهذه العملية بشكل جيد. وكانت إحدى هذه المؤسسات قادرة على التغلب على بعض الحواجز عن طريق تبني وتنفيذ عملية تخطيط جسدت في مبادئ التخطيط التالية:

- سوف تفرز الإدارة العليا قيادة قوية في تثبيت القيم والالتزام بجهود التخطيط
- سوف تساهم الإدارة في دعم جهود التخطيط بالوقت الكافي، والميزانية، والجهاز البشري.
- سوف تعمل خلفية مناسبة لاحتواء احتياجات الزبائن والمؤيدين، وبنفس الوقت إعداد تسجيل استخدامات الجمهور لخدمات المؤسسة.
- يجب أن يشمل جهد التخطيط الجهاز في صيغة ما، تكون مبنية على معلومات وذات معنى للجهاز والإدارة معاً.
- يجب على الخطة الاستراتيجية الجيدة أن تعرّف بالمؤسسة وتشير إلى الأهداف والغايات بوضوح، وأن تقوم بسلسلة من النشاطات التي تلبي رسالة المؤسسة وتعطي دلائل على نجاحها
- ويجب أن تستخدم الخطة الاستراتيجية الجيدة، وتقاس النتائج بدلالة علامات الطريق.
- يجب على مؤسستنا أن تحدّث نفسها و / أو تجدد جهودها التخطيطية سنوياً.

وخلال الاجتماع التمهيدي لجاهزية الوكالة، يحدد الجهاز الفوائد التالية الناتجة عن الانهماك بجهود التخطيط الاستراتيجي:

يستطيع التخطيط الفعال الذي يتوجه نحو الأهداف ويحقق نتائج أن يبني قاعدة مساندة من جمهور المؤيدين خارج المؤسسة الذين يستطيعون بدورهم أن يدافعوا عن ضرورة استمرار الخدمات، مفترضين أن احتياجات المؤيدين قد لبيت. وبقدر ما توحد مؤسستنا ردود أفعال الزبون واحتياجاته، وتستخدم المعلومات التي توفرت لديها في بناء برامجها، بقدر ما يجد الرسميون المنتخبون المبرر والسبب لدعم خططنا بغض النظر عن أي حزب يشغل المنصب. وبقدر ما تجعل مؤسستنا خططها في متناول الجمهور وبقدر ما تشرك زبائنها فيها، بقدر ما يتحقق رضى الزبون على المدى الطويل.

الخطوة 1-5 اكتب خطة عمل للتخطيط

أخيراً وليس آخراً، ستحتاج لجنة التخطيط لتطوير خطة شاملة لإدارة جهود التخطيط (ويشار إليها عادة باسم خطة للخطة).

ويجب أن توجز خطة العمل النشاطات المتضمنة عبر سير كامل عملية التخطيط، والعمليات التي ستستخدم في كل الأنشطة (مثل: المقابلات، اجتماعات المراجعة، إلخ) والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ المهام أو مراقبة تنفيذها، والنتائج المرغوبة، والموارد المطلوبة (مثلاً الوقت والمال) والأطر الزمنية.

عند هذه النقطة، ستحتاج لجنة التخطيط لتقرير مدى اتساع عملية التخطيط. والعرض 2-5 دليل لتطوير عملية تخطيط خطة العمل. ويصف العرض المذكور المستويات الثلاثة لكثافة العمل في عملية التخطيط التي تتضمن العملية المختصرة والمعتدلة والشاملة. استخدم هذا الدليل لاختيار عمق العملية المناسب لمنظمتك. وفي الملحق B، ستجد نماذج لخطط عمل لكل نمط من أنماط العملية الثلاثة.

لماذا نطوّر خطة عمل؟ قد يناقش المرء بأن الفشل في التخطيط، هو تخطيط للفشل. وعملية التخطيط هي بعد كل شيء، عملية تستطيع أن تشمل أشخاصاً عديدين وتحتاج إلى كمية كبيرة من الوقت. وتزداد قدرتك على إدارة عملية التخطيط الخاصة بك بكفاءة وفاعلية كلما ازداد والوضوح لديك فيما يتعلق بالنشاطات المطلوبة وهي: من يشارك في العملية، من هو المحرك الرئيس (وهو شخص مسؤول عن مراقبة على ما يحدث/ ويؤكد أن العملية تسير)، أي عملية ستستخدم، متى يجب أن تكتمل، ما هي المنتجات التي ستسلمها.

العرض 5-2

ثلاثة مستويات من العمق في التخطيط الاستراتيجي

خطة عمل مختصرة

عمق التحليل خلال عملية التخطيط : تحليل مختصر

الأشخاص المشاركون	التشكيل النمطي	الإطار الزمني النمطي	الخطة الاستراتيجية منتجات نمطية تنتج عن عملية التخطيط الاستراتيجية	أوراق العمل المقترحة
إذا كانت المؤسسة صغيرة يشارك عادة كامل المجلس والجهاز إذا كانت المؤسسة أكبر، يشارك عادة كامل المجلس والجهاز	اجتماع مراجعة ليوم كامل (بالإضافة إلى وقت لتنظيم الاجتماع) متابعة الاجتماعات من قبل الجهاز لتطوير خطة تشغيلية سنوية مفصلة لتنفيد خطة العمل الاستراتيجي	يوم واحد* فوتر وقت الجهاز لتطوير خطة سنوية	وثيقة تخطيط استراتيجي مؤلفة من 3 8 صفحات وتتضمن: بيان الرسالة موجز للاستراتيجيات وقائمة بالبرامج طويلة الأمد وقصيرة الأجل وكذلك أولويات لإدارة / العمليات خطة تشغيلية سنوية مفصلة (كما يجهزها الجهاز الإداري)	يجب القيام بعمل منزلي يجهزه كل من المشاركين تحضيرا للاجتماع ويتضمن ذلك: • بيان الرسالة • بيان الرؤية • تاريخ المؤسسة إما أن ينجز من قبل شخص أو شخصين قبل الاجتماع أو ينجز على الحائط بتعليق قطعة ورق كبيرة يسجل عليها التاريخ. * SWOT (تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)

العرض 5.2 ثلاث مستويات من كثافة التخطيط الاستراتيجي - خطة عمل معتدلة - عمق التحليل خلال عملية التخطيط: تحليل متوسط.

* ربما تدعو الضرورة إلى اجتماعات إذا كانت هناك حاجة لوقت أكبر لمناقشة جميع المسائل والاتفاق على الأولويات.

العرض 2-5 ثلاثة مستويات من الكثافة في التخطيط الاستراتيجي

خطة عمل معتدلة

عمق التحليل خلال عملية التخطيط : تحليل معتدل

الأشخاص المشاركون	التشكيل النمطي	الإطار الزمني النمطي	الخطة الاستراتيجية منتجات نمطية تنتج عن عملية التخطيط الاستراتيجة	أوراق العمل المقترحة
إذا كانت مؤسسة أصغر، يشارك عادة كامل المجلس والجهاز. إذا كانت مؤسسة أوسع يشارك عادة ممثلون عن كامل المجلس والجهاز (فريق إدارة) يضم عادة بعض ذوي العلاقة الخارجيين (مثل الزبائن والمولين)	يوم أو يومان لاجتماعات مجموعة أكبر، اجتماعات صغيرة لكامل المجلس والجهاز يمكن أن تعقد قبل اجتماع المجموعة الأكبر. اجتماعات قليلة للجنة التخطيط، لبحث الاستراتيجيات السابقة، والمسائل الراهنة، وأولويات المستقبل. يمكن تضمين الاجتماعات مجموعة من البيانات تتعلق بالبيئة الخارجية وتوقعات المستفيدين الخارجيين وحاجاتهم	من شهر إلى ثلاثة أشهر لإتمام العملية وقت للجهاز لتطوير الخطة السنوية	وثيقة التخطيط الاستراتيجي تتألف عادة من 8-12 صفحة وتتضمن: ● بيان الرسالة ● موجز الاستراتيجيات ● قائمة بالبرامج طويلة الأمد وقصيرة الأجل وأولويات الإدارة / والعمليات. ● البرنامج والإدارة / أهداف العمليات وغاياتها (اختياري) ● موجز عن التقييم البيئي (اختياري) خطة تشغيلية سنوية مفصلة (كما أعدها الجهاز)	المطلوب للاجتماع الأول: تكليفات بعمل منزلي يجب إحضارها من قبل جميع المشاركين في الاجتماع. بيان الرسالة بيان الرؤية تاريخ المؤسسة، سواء أعد من قبل شخص أو اثنين قبل الاجتماع أو يدون على الحائط باستخدام ورقة كبيرة. تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يعتمد اختيار أوراق عمل أخرى على المسائل التي تواجه المؤسسة وتفاصيل المعلومات اللازمة لتقييم البيئة ولائحة الأولويات ولكنها في حدها الأدنى يجب أن تتضمن: أولويات طويلة وقصيرة الأجل ● الاستراتيجيات الماضية والحالية ● استراتيجيات المستقبل الجوهرية ويمكن استخدام أوراق عمل إضافية اعتماداً على المنتجات التي ترغب المؤسسة بإنتاجها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

العرض 5-2

ثلاثة مستويات من الكثافة في التخطيط الاستراتيجي

خطة عمل شاملة

عمق التحليل خلال عملية التخطيط : تحليل شامل

الأشخاص المشاركون	التشكيل النمطي	الإطار الزمني النمطي	الخطة الاستراتيجية منتجات نمطية تنتج عن عملية التخطيط الاستراتيجة	أوراق العمل المقترحة
كامل المجلس كامل الجهاز الرسائل العملاء آخرون بما فيهم الممولون، والمنظمات الأخرى، وقادة المجتمع، ورسميون حكوميون أو منافسون محتملون ومتعاونون	اجتماع (اجتماعات) لتقييم المسائل الاستراتيجية والجاهزية المؤسسانية والمشاركة في عملية التخطيط. اجتماع (اجتماعات) التوجيه لجنة التخطيط فيما يتعلق بعملية التخطيط، ولغة التخطيط، ومراجعة تاريخ المؤسسة وصورتها، الاستراتيجيات السابقة واللاحقة وتطوير خطة جمع المعلومات اجتماع (اجتماعات) المجلس والجهاز لمراجعة تاريخ المؤسسة، وبياني الرسالة والرؤية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والاحتمالات ومناقشة القضايا والاستراتيجيات المحتملة والاولويات اجتماع لجنة التخطيط لتحديد ذوي العلاقة الخارجيين وكيفية إدخالهم في العملية. مساهمة ذوي العلاقة الخارجيين من خلال المطبوعات، والمقابلات أو مجموعات الاستطلاع. مساهمة الجهاز من خلال تقييم البرامج، وبرنامج التقييم. جمع عدد آخر من البيانات يعتمد على المعلومات المطلوبة اجتماع (اجتماعات) لجنة التخطيط لمراجعة المعلومات عن البيئتين الخارجية والداخلية المجموعة كما ذكر أعلاه والتأثير المتبادل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتحليل المنافس للبرامج اجتماع (اجتماعات) للجنة التخطيط لبحث المسائل الاستراتيجية وتقرير استراتيجيات المستقبل الجوهرية، والاولويات المحتمة طويلة الأمد وقصيرة الأجل اجتماع (اجتماعات) لجنة التخطيط لمراجعة ملف برنامج للمستقبل المقترح والبرنامج قصير الأجل وطويل الأمد وإدارة / تشغيل الأولويات اجتماع (اجتماعات) لجنة التخطيط لتطوير ومراجعة الأهداف والغايات. اجتماع (اجتماعات) للجنة التخطيط لمراجعة وتعديل الخطة الاستراتيجية. اجتماع لمجلس المديرين للتصديق على الخطة الاستراتيجية اجتماع (اجتماعات) متقطعة من قبل الجهاز لتطوير خطة تشغيلية سنوية مفصلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	من أربعة الى ثمانية أشهر لإكمال العملية	خطة استراتيجية واسعة تتألف عادة من 12 -40 صفحة تتضمن: ● بيان بالرسالة ● مسائل استراتيجية والاستراتيجيات الجوهرية ● برنامج الاهداف والغايات ● أهداف وغايات الإدارة / العمليات ● موجز عن عملية التخطيط ● ملاحق موجز عن التقييم البيئي، تحليل في العمق لاستبيانات الرسائل/ العملاء وتعليقات ذوي العلاقة خطة تشغيل سنوية مفصلة (كما أعدها الجهاز)	يمكن استخدام جميع أوراق العمل في إكمال الخطة الشاملة



حكايا من المجرة غير الربحية بقلم ميريام انجلبرغ

في الاجتماع التخطيطي للمخططين الاستراتيجيين،

تحذيرات للأشخاص القائمين على تيسير العملية Factators

إن الشيء الرئيس الذي نستطيع به مساعدة المجموعات في هذه المرحلة هو تقرير ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي هو العمل الصحيح الذي تقوم به في هذا الوقت. وهكذا تتركز التحديات في الاختيارات الرديئة المحتملة:

- التقدم إلى الأمام عندما لا نكون جاهزين لذلك. إن تقييم الجاهزية هي خطوة حاسمة: لهذا عليك أن تأخذ هذه المسائل بجدية وإلاّ فمن الأرجح أن تجد الفشل يسبقك.

- أن تستخدم وقتاً قصيراً جداً أو وقتاً طويلاً جداً. بالتأكيد إن عدم تخصيص الوقت الكافي للتخطيط هو مشكلة، ولكن هناك ميل غير واع عند كثير من الناس يرون أن وقتاً أكثر يعني قيمة أكبر. كن حذراً أن لا تفترض أن وقتاً كبيراً هو حاجة ضرورية.

- ليس الوقت والتركيز شيء واحد، كن واقعياً حول نوعية التركيز المطلوب من القادة الكبار كي يأخذ التخطيط الاستراتيجي مكانه.

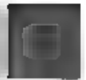
- ابحث عن المستشار المناسب، فإذا كنت تستخدم مستشاراً أو أنك أنت المستشار احرص أن تضمن أن هناك تماثلاً جيداً بين المهارات وأسلوب تقديم المشورة و احتياجات المؤسسة.

ملاحظات أخيرة

. مستقاة من جورج شتاينر Strategic Planning
The Free Press Pp 290-293. New York
.2- Retina Hertzlinger "Effective Oversight":A
Guide for Nonprofit Directors

3 – انظر الملحق وللخطوط الإرشادية للاجتماعات.

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة عمل :1 تحديد مسائل عملية التخطيط ومخرجاتها

- **ماذا يشبه النجاح عند اكتمال عملية التخطيط. ماذا ترغب مؤسستك أن تنجز من عملية التخطيط؟**
- **ما هي المسائل أو الخيارات التي تعتقد أنه يجب مواجهتها خلال عملية التخطيط ؟**
- **هل هناك مسائل غير قابلة للتفاوض يجب أن تتضمنها الخطة بمنتهى الوضوح ؟ هل هناك أي عقبات فيما يتعلق بعملية التخطيط؟**

ماذا يشبه النجاح عند اكتمال عملية التخطيط، وماذا ترغب مؤسستك أن تنجز من عملية التخطيط؟

- خطة استراتيجية خمسية جديدة.
- ازدياد الإحساس بالشراكة بين المجلس والجهاز.
- استخلاص الكيفية التي يمكن بها جعل المجلس أكبر انهماكاً في زيادة العائدات.
- الإجابة على الأسئلة الرئيسة حول الشراكة مع مستوصف المدينة.
- تقرير ما إذا كنا سنوسع خدماتنا في أي من الاتجاهات الثلاثة التالية: توسيع خدمات الوقاية من الإيدز، توسيع خدمات الرعاية الصحية لخدمة زبائن أكثر و/ أو توسيع الخدمات لأشخاص يعانون من أمراض أخرى تهدد حياتهم.

يواجه العديد من المسائل الاستراتيجية التي نوقشت خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، واحداً أو كل الأسئلة الأربعة التالية:

1 **الرسالة:** ما مدى جودة ما ننجزه من رسالتنا، وكيف نستطيع أن نكون أكثر تأثيراً.

2 **الأمور المالية:** هل عملياتنا ممكنة التطبيق مالياً؟ وكيف نستطيع الاطمئنان إلى استقرار الوضع المالي في مؤسستنا على المدى الطويل؟ هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة كي نستطيع أن ندير أمورنا المالية؟

3 - **القدرة الإدارية:** هل لدينا القدرة الإدارية كي ندعم بشكل فعال وكاف برامجنا وخدماتنا؟ كم من الوقت يحتاج الأمر لرفع قدرات مؤسستنا إلى حدها الأعلى، من حيث التخطيط والموارد البشرية، والقيادة، وثقافة المؤسسة واتصالاتها، والتكنولوجيا المتوفرة لدينا، وتسهيلات البنية التحتية؟

4 - **السلطة:** كم هو تأثير المجلس في حماية المصلحة العامة وكفالة أن أموال التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال مؤثر وبأن المنظمة تؤدي رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نفعل للتأكد من أن مجلسنا قادر على أداء دوره كسلطة، الآن وفي المستقبل؟

ما هي الأسئلة الاستراتيجية المحددة أو الخيارات التي تحتاج مؤسستك لمواجهتها خلال عملية التخطيط؟ يلاحظ هنا أنه: ليست كل مسألة استراتيجية لديها مسألة تركيز قصيرة الأجل.



ورقة عمل : 1 (تابع)

قضايا (أمد أطول) استراتيجية يجب مواجهتها - وتأطيرها على شكل سؤال	التركيز على المدى القصير؟ هل هناك بعض الأسئلة التشغيلية التي ستطرح نفسها في المستقبل القريب؟ إذا كان نعم، دونها أدناه.
تقدم علاج الإيدز والطبيعة المتغيرة للحياة مع الأيدز يشكلان تحديا لنا لتغيير خدماتنا وجهود الوقاية. ما هي الخدمات الجديدة أو الإضافية التي يجب علينا تقديمها؟ كيف نستطيع أن نحقق تكامل خدماتنا بشكل افضل. ايمكن لبعض خدماتنا الحالية أن تقدم بشكل افضل لدى مؤسسات أخرى. كيف نخدم بشكل أفضل المجتمعات التي لانستطيع الوصول إليها؟ هل علينا توسيع خدماتنا لتشمل مصابين بغير الإيدز.	إن قيمة العقد المتعلق بخدماتنا لدعم فرص عمل المرضى، قد خفض من قبل مجلس تخطيط المدينة بنسبة 25% ونحن بحاجة إلى أن نعيد ترتيب الأولويات لمعرفة من لايزال مؤهلاً لتلقي هذه الخدمات.

عائداتنا عرضة للانتقاص ونموذج عملنا الحالي يفترض استمراراً لتمويل كبير حكومي. كيف نستطيع أن نقلل اعتمادنا الزائد على التمويل الفدرالي؟ هل علينا البدء بتقاضي رسوم على خدماتنا؟	كيف نتعامل مع القرار الصادر عن أحد المولين المتعاونين النظاميين بعدم إعطائنا منحة الـ 50000 دولار الواردة في الميزانية لهذا العام؟ انخفضت منح الأفراد خلال العامين الماضيين - كيف سنعالج مسألة العجز المتزايد هذا العام - لقد قدرنا الآن عجزنا المالي بمبلغ 15000 دولار في الميزانية الاحتياطية التي انخفضت إلى 95.000 دولار.



ورقة عمل : ١ (تابع)

هل لدينا القدرة الإدارية لدعم أي نمو إضافي أو أن نكون قادرين على تنمية وإدارة مصادرَ جديدةً للعائدات؟	كيف نحسن اتصالاتنا ونرفع من سوية عمل الفريق في البرامج المختلفة؟ ما هي التغييرات التي نحتاج لإدخالها على نظامنا المحاسبي كي نستطيع تقديم تقارير مالية أكثر فائدة؟ لقد أصبح تسرب العاملين في الجهاز ظاهرة مقلقة.
سببت لنا شراكتنا مع مستوصف المدينة، نزاعا منذ البداية. هل الأفضل أن نثبت هذه الشراكة أم نغيرها؟	بدأ الممول بالنظر إلى هذه العلاقة بعمق أكثر، وطالب بالمحاسبة. كيف يجب الرد على التدقيق المتزايد لبرامجنا الموسعة.

هل هناك أية مسائل غير قابلة للتفاوض (غير مفتوحة للنقاش)؟ هل هناك أي محددات تتعلق بعملية التخطيط؟

لن نتوسع خلف منطقتنا الجغرافية الحالية. ومن المعروف أننا سنستمر في تقديم خدمات الوقاية والرعاية، مع أن المدى الذي يجب أن نركز عليه : هل هو الوقاية أم الرعاية الصحية: موضوع مطروح للمناقشة.

دراسة حالة خاصة ASO /USA



ورقة عمل : 2 جهز عملية التخطيط للنجاح

- هل شروط ومعايير النجاح لتخطيط ناجح موجودة في الوقت الحالي؟ هل يمكن تجنب بعض المخاطر؟
- هل هو الوقت المناسب لمؤسستك لتبادر في عملية تخطيط؟ نعم أم لا ؟. إن كان الجواب بلا، فأين ستتجهون؟

الشروط المتوفرة لنجاح التخطيط	نعم	لا	غير متأكد
1 الالتزام والدعم ومشاركة القيادة العليا، وخاصة المدير التنفيذي ورئيس المجلس، خلال العملية بكاملها.	✓		
2 الالتزام بتوضيح الأدوار والتوقعات لكل المشاركين في عملية التخطيط، بما فيها وضوح من سيساهم في وضع في الخطة ومن هم صناع القرار	✓		
3 الرغبة في جمع المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، فاعلية البرامج الحالية، حاجات المجتمع في الحاضر والمستقبل ومعلومات تتعلق بالمنافسين والمتعاونين (المحتملين).	✓		
4- المزج الصحيح بين الأفراد في لجنة التخطيط المفكرون الاستراتيجيون، والمراقبون (أشخاص يكونون في وضع يستطيعون معه رؤية الأشياء من البداية وحتى النهاية)، وكذلك المفكرون بالصورة الكبرى (المفهوميون) والمفكرون المتوجهون نحو التفاصيل (الحسيون)	✓		
5 الرغبة في العمل من الداخل وتشجيع مشاركة المجلس، بحيث يشعر الجميع بأنهم يملكون المؤسسة، وأن العملية تثير فيهم طاقاتهم.		؟	الحاجه لتوضيح مسائل المساهمة مقابل إصدار القرارات
6 التزام كاف بالموارد المؤسساتية لإتمام عملية التخطيط كما هو مرسوم لها (مثال: وقت الجهاز، وقت المجلس، الدولارات المنفقة على أبحاث السوق، المستشارون ...الخ)			؟

الشروط الموفرة لنجاح التخطيط	نعم	لا	غير متأكد
7- المجلس والجهاز اللذان يفهمان الغرض من التخطيط يدركان ما يمكن اتمامه و ما لا يمكن اتمامه، ولديهما وضوحاً حول النتائج المطلوبة من العملية، والقضايا التي يجب مواجهتها			؟
8- الرغبة في السؤال عن الحالة الراهنة، والبحث عن طرق جديدة لأداء الأشياء، رغبة بطرح الأسئلة القاسية، ومواجهة الخيارات الصعبة، واتخاذ القرارات الأفضل لصالح المؤيدين الحاليين والمستقبلين، وفي نفس الوقت الرغبة في دعم التعبير في المؤسسة كنتيجة لجهود التخطيط			؟
9- تتمتع المؤسسة "بالقدرة المالية" لتجهيز نفسها للمستقبل القريب دون احتمال ظهور "أزمة" مالية تؤدي الى تقليص التخطيط الاستراتيجي.	✓		
10- التزام الإدارة العليا بمراعاة جادة للتوصيات التي اخذت أثناء عملية التخطيط وهذا اكثر اهمية من إهمال قرارات معينة لصالح قرارات أخرى مرتجلة اتخذها او اتخذتها	✓		
11- عدم وجود نزاع جدي بين اللاعبين الأساسيين داخل المؤسسة (علما أن جرعة صحية من عدم الاتفاق، وأحياناً بعض المناقشات الساخنة أمر متوقع خلال عملية التخطيط الاستراتيجي).		؟	ليس نزاعاً خطيراً ولكن هناك مشاعر قوية تتعلق بالتوسع إلى ما وراء مرض الايدز
12- ليس هناك قرارات ذات تأثير كبير في الأشهر الستة القادمة تتخذ من قبل مصدر خارجي	✓		
13- ليس هناك في الطريق جهود لعملية دمج أو شراكة استراتيجية كبرى (أي ليس هناك محادثات لخطة استراتيجية منفصلة بينما تجري مفاوضات إعادة هيكلية استراتيجيه).	✓		
14- المجلس والإدارة العليا راغبان لتضمين المعيقات والمسائل غير القابلة للتفاوض بمنتهى الوضوح	✓		
15- التزام بربط عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية التخطيط السنوي والميزانية السنوية للمنظمة وخلق خطة تشغيله سنويه منفصله للسنة القادمة- وتوجيه / مراجعة الخطة الاستراتيجية عند الحاجه	✓		
16- التزام برصد موارد كافية لدعم تنفيذ جوهر الاستراتيجيات الجوهرية.	؟		يبدو الأمر جيداً ولكننا نحتاج لوضع استراتيجيات واقعية؟

تعليقات لتوضيح - و / أو اقتراحات عن كيفية الإجابة بـ «لا» او «غير متأكد»

● ليس مؤكداً أن كل أعضاء المجلس ملتزمون فعلاً بعملية شاملة – الحاجة لبحث الاهتمامات وتوضيح صنع القرار. الرغبة بأن يشارك المجلس تماماً بحيث لا يشعر أعضاؤه أن عملية التخطيط «يقودها الجهاز أكثر مما يجب».

● سيكون مفيداً تعيين مستشار يسيِّر لنا بعض اجتماعاتنا ويساعد مجموعات الاستطلاع وإذا لم نحصل على دعم للتخطيط الاستراتيجي، فإن علينا أن نضبط توقعاتنا من العملية.

● لدينا بعض الأعضاء في المجلس والجهاز الذين قد يمانعون في النظر مجدداً في طرق جديدة لأداء الأشياء.

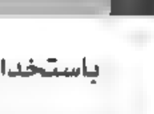
● علينا أن نخطط باهتمام وحذر من أجل الموارد. ما هو حجم الوقت والالتزام الذين سنحتاجهما من الجهاز والمجلس للمشاركة في كل من عملية التخطيط، وتنفيذ الخطة؟ علينا أن نكون واقعيين عندما نطور خططنا الاستراتيجية.

هل هناك مسائل اخرى / اهتمامات ؟

هل هذا هو الوقت المناسب لمؤسستك لتبادر إلى مباشرة عملية تخطيط؟ نعم أم لا؟ إذا كان الجواب لا، فما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها للتأكد من الوصول الى الوقت المناسب للقيام بعملية تخطيط استراتيجي ناجحة، وإلى أين ستذهب من هنا؟ أو هل على المؤسسة أن تفكر بعمل شيء آخر غير صياغة عملية تخطيط استراتيجي؟

نعم. نحن نحتاج لأن نوجه المسائل التشغيلية الحساسة ولكنه من الواضح أننا بحاجة أيضاً أن نعمل على صياغة التخطيط الاستراتيجي. إن الخطوة الأساسية التي يجب اتخاذها بمنتهى الوضوح هو الاجتماع مع المجلس للوصول إلى توافق حول كيف ستتقدم عملية التخطيط الاستراتيجي. ومساهمة المجلس ستكون حساسة لموضوع النجاح. وقد قررنا أيضا أننا سنحتاج إلى دعم مستشار كي تكون عمليتنا ناجحة.

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة عمل رقم 3 : طوّر خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين

باستخدام المسائل الاستراتيجية التي تعرفت عليها في ورقة العمل 1 طوّر خطة لجمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية - للإجابة عن تلك الأسئلة.

جمع بيانات من ذوي علاقة داخليين - المجلس والجهاز

دوو علاقة داخليون	حصيلة الاتصالات معهم؟ الأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عليها. ما هي المعلومات التي تريد أن تجمعها من هؤلاء المستميدين؟	ما هي الطريقة الأفضل لتشملهم في العمل (مثل الاستطلاعات، المناقشات في اجتماعات مبرمجة بشكل منتظم، اجتماعات مراجعة، أوراق عمل لتقييم البرنامج معمقة).	تفاصيل (قد تدون عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات، الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنميذ).
الجهاز - هل تريد أن تشارك: كل أعضاء الجهاز؟ ✔ فريق الإدارة ؟ ✔ بعض الجهاز (قائمة بالأشخاص)	تصورات تتعلق بنوعية البرنامج، والقدرة الإدارية والمالية للمؤسسة وللبرنامج، وأولويات البرنامج، خطة لتطوير الاتصالات وجعل جميع الأطراف يشكلون فريق عمل.	اطلب من كل أعضاء الجهاز أن يملؤوا على الفور هاتميا استمارات تقييم للمؤسسة ومدراء البرنامج يعملون مع جهازهم لإتمام برنامج التقييم الإلحاح في اجتماع الجهاز الإداري واجتماع المتطوعين على مستقبل البرنامج والأولويات الإدارية. ويحضر فريق الإدارة اجتماعات المراجعة التي يعقدها المجلس والجهاز ويجتمع ممثلو كل برنامج للمساعدة على حل العوائق التشغيلية في الإتصالات الصعبة عندما تنشأ الحاجة أن يتابع كل فريق الشراكة	

ذوو علاقة داخليون	حصيلة الاتصالات معهم؟ الأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عليها. ما هي المعلومات التي تريد أن تجمعها من هؤلاء المساهمين؟	ما هي الطريقة الأفضل لتشملهم في العمل (مثل الاستطلاعات، المناقشات في اجتماعات مبرمجة بشكل منتظم، اجتماعات مراجعة، أوراق عمل لتقييم البرنامج معمقة)	تفاصيل (قد تدون عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات: الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ).
مجلس المديرين	تصورات تتعلق بنوعية البرامج والقدرة المالية والإدارية للمؤسسة وللبرنامج وأولويات البرنامج. اتفاق على أفضليات المجلس في المستقبل	يكمل المجلس التقييم الفوري للمؤسسة والمجلس. مناقشة المجلس للأفضليات على المدى الطويل والمدى القصير في الإجتماعات المنتظمة للمجلس، واجتماعات خاصة تعقد لهذا الغرض.	
آخرون - هل ترغب بإشراك آخرين (مثل أعضاء المجلس الاستشاري، المتطوعون، الجهاز...الخ).		مستشار ليسهل أعمال "اجتماع متطوعي المدينة" للحصول على مساهمتهم فيما يتعلق بأولويات البرنامج. مستشار ليحضر اجتماع المجلس الاستشاري للزبائن.	
الإدارات / وحدات البرنامج	الإدارات / وحدات البرنامج		
نجري مقابلات أفراد معينين (مثل المدير المالي، مدير التطوير		مستشار يجري مقابلات مع كل مدراء البرنامج وأعضاء آخرين من فريق الإدارة.	

جمع المعلومات من ذوي علاقة الخارجيين - كيف تشمل ذوو العلاقة الخارجيون؟

(جهاز قائمة بالأسماء إن كان ذلك ممكنا)	لماذا تتحدث إليهم: بناء العلاقات أو تجميع المعلومات أم كليهما؟	محصلة الاتصالات معهم؟ أسئلة تنتظر الجواب؟ ما هي المعلومات التي تريد جمعها من ذي العلاقة هذا؟	ما هي الطريقة الأفضل ذوو العلاقة ذي العلاقة (أي استبانات مقابلات وجها لوجه أو عبر الهاتف).	تفاصيل يمكن أن تملأ عند بدء مرحلة تنفيذ جمع المعلومات. الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ.
المؤيدون / الزبائن (الوقت الحالي، الماضي).	دعهم يعلمون أننا نهتم بآرائهم ولكن اهتمامنا الآن منصب على جمع المعلومات. أعط الزبائن صوتا في تشكيل خدماتنا	إلى أي مدى نحسن خدمة مجموعات الزبائن المختلفة ؟ ما هي التغييرات الحاصلة أو الخدمات الجديدة التي يريد الزبائن أن يروها	اجتماعات المجموعات التركيز المكري تقارير هذه المجموعات	
ممولون كبار (مؤسسات اتحادات وكالات حكومية)	بناء علاقات وجمع معلومات	خطط للتمويل في المستقبل. توجهات في التمويل -على ماذا سيكون التركيز في السنين الخمس القادمة على الوقاية أم على الرعاية؟	مقابلات	قائمة بمن يجب مقابلتهم وتطوير وسائل تلقي المعلومات في الاجتماع التالي للتخطيط الاستراتيجي. وقد نرغب مقابلة بعض من هؤلاء في وقت مبكر من العملية لا في آخرها.
الرسميون الحكوميون	بناء علاقات وجمع معلومات	خطط للتمويل في المستقبل، والإيصال الخدمات.	مقابلات. تلخيص الوثائق الحالية لخطط المدينة.	قائمة بمن يجب مقابلتهم وتطوير وسائل تلقي المعلومات في الاجتماع التالي للتخطيط الاستراتيجي
المؤسسات الشريكة	بناء علاقات وجمع معلومات	مخططاتهم التعددية الراجسسة لأدائنا	مقابلات(2)	الجهاز ليطور قائمة بالشركاء المحتملين لمقابلتهم.
مانحون فرديون	مانحون كبار: بناء علاقات وجمع معلومات مانحون صغار جمع معلومات	ماذا يحبون ولا يحبون فينا ماذا يمكن أن يكون الحافز لهم للتبرع	مانحون كبار مقابلات (3). مانحون صغار استطلاع في دعوة سنوية	قائمة بمن يجب مقابلتهم مع ضرورة تطوير معلومات الاتصال بهم في الاجتماع التالي للتخطيط الاستراتيجي.

جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين - كيف تشمل ذوي العلاقة الخارجيين؟

(جهز قائمة بالأسماء إن كان ذلك ممكنا)	لماذا تتحدث إليهم، بناء العلاقات أو تجميع المعلومات أم كليهما؟	محصلة الاتصالات معهم؟ أسئلة تنتظر الجواب؟ ما هي المعلومات التي تريد جمعها من ذي العلاقة هذا؟	ما هي الطريقة الافضل لشمول ذي العلاقة (أي استبانات مقابلات وجها لوجه أو عبر الهاتف).	تفاصيل يمكن أن تملأ عند بدء مرحلة تنفيذ جمع المعلومات. الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ.
أعضاء سابقون من الجهاز أعضاء سابقون من المجلس	معلومات من أشخاص قليلين يعملون الآن في منظمات أخرى.	مساهمة في تحديد اتجاه الميدان.	مقابلات (3)	
آخرون	خبراء في الصحة ، معلومات	اتجاه الميدان	مقابلات (2)	

أية وثيقة من الوثائق التالية تساعدك على تقديم خلفية لمعلومات هامة و/أو تشكل قرارات قصيتك الاستراتيجية (أشر على الوثائق المناسبة لتجمعها).

وثائق متعلقة بالرسالة :

- ✔ ☐ وصف البرنامج / خطط عمل
- ✔ ☐ تقييم الاحتياجات
- ✔ ☐ تقارير استطلاعية عن رضى الزبائن
- ☐ نتائج التقييم السابقة
- ☐ دليل التحديث / السمعة في ميدان عمل المؤسسة
- ☐ بيانات أخرى (مثل تقارير حكومية...الخ)

وثائق متعلقة بالقدرة الإدارية .

- ✔ ☐ بيانات الرسالة، التصور، القيم، الخطة الاستراتيجية، الخطط السنوية
- ✔ ☐ وصاف البرنامج / خطط العمل
- ☐ دستور المؤسسة
- ☐ رسائل إعلامية داخلية أو أدوات إعلامية أخرى
- ☐ سياسات الجهاز البشري وأشكال تقييم أداء العاملين
- ☐ تقارير عن استمارات الاستطلاع السابقة عن العمالية المؤسساتية السابقة و/أو تقارير ستطلاعات المناخ، (أو مقابلات رسمية أخرى عن ثقافة الجهاز ورضاه.
- ☐ خطة إدارة المتطوعين
- ✔ ☐ خطة تكنولوجيا المعلومات
- ☐ تقرير بصري حول المرافق والتجهيزات

مواد تتعلق بريادة الموارد

- ☐ خطة زيادة الموارد
- ✔ ☐ تقارير الميزانية
- ☐ بيان ختامي
- ☐ مالي
- ✔ ☐ نموذج التقارير المالية
- ☐ دليل عمليات الرقابة الداخلية

وثائق السلطة

- ☐ محاضر جلسات ومذكرات مجلس الإدارة
- ☐ قائمة بأسماء أعضاء المجلس، وتكوين اللجنة
- ✔ ☐ التقييمات الذاتية السابقة للمجلس
- ☐ دليل المجلس للمجلس

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم ٤ : صمِّم عملية تخطيط استراتيجي لتلبية احتياجات مؤسستك

- **ماذا كانت تجربتك السابقة في التخطيط الاستراتيجي؟**
- **فكر ببعض الخيارات التي يجب تقريرها عند تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي؟**
- **اعتبارات أخرى لعملية التخطيط الاستراتيجي.**

ماذا كانت خبرتك السابقة في التخطيط الاستراتيجي، ما الذي نجح وما لم ينجح في الماضي، الذي يمكن أن يفيد عملية التخطيط الاستراتيجي التي أنت بصددها؟

كان الجهاز كالعادة أكثر انخراطاً في العمل من المجلس – جلسات المجلس كانت تقدم عموماً ناتجاً ضعيفاً. لم تستخدم وثيقة التخطيط الأخيرة لتوجه صنع بعض القرارات الحاسمة. في هذا الوقت نريد تطوير خطط سنوية مفصلة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية،و نطمئن أننا سنراجع الخطة كل عام ونقوم بتغييرات تستجيب للتغيير البيئي. ونريد أن نتأكد الآن من مشاركة المجلس بنسبة أكبر وينشأ لديه شعور أعظم بملكيته للمؤسسة بهدف تقديم مساهمة اكبر

وفيما يلي قائمة ببعض الخيارات التي يجب اتخاذها عند تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي:

- من يتخذ القرارات وماذا يتخذ – من يقرر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وما هو مستوى المساهمة المنتظرة من المجلس والجهاز؟.

يصادق المجلس على الخطة، وتتعلق مساهمة الجهاز المنتظرة وتتعلق بالبرنامج

والأولويات الإدارية. الجهاز على معرفة قصوى بجمهور الزبائن ومسؤول عن التنفيذ. ونحتاج أن نتأكد من أن مدراء البرنامج منخرطون بشكل تفصيلي في وضع البرنامج والأهداف الإدارية التي يرغبون ويقدرون على الإمساك بها وتحمل مسؤوليتها.

- هل ستشمل عملية التخطيط المستفيدين المساهمين الخارجيين بالإضافة إلى المساهمين الداخليين (المجلس والجهاز)؟

يجب علينا استخدام عملية التخطيط كطريقة لبناء العلاقات مع الموظفين الحكوميين، والمولين الآخرين، والمؤسسات الاجتماعية. وكذلك من الضروري بشكل مطلق الحصول على مساهمة من الزبائن. ربما نستطيع من خلال اللجان الخاصة أن نحدد 10 إلى 15 زبونا يمكن أن يصبحوا جزءاً من المجلس الاستشاري الاجتماعي. لم نتحدث إلى المانحين على المدى الطويل، منذ فترة من الزمن، إنها فرصة عظيمة لنتحدث إليهم الآن.

- كم من الوقت يحتاج وضع كل خطة موجزة، ومعتدلة، شاملة)؟

إن الخطة المعتدلة / الواسعة: لا تحتاج أكثر من ستة شهور.

- هل نستخدم اللجنة القائمة أو لجنة تخطيط استراتيجي لنشاطات مثل تنظيم العمل والمساعدة في بعض نشاطات التخطيط (مثل مقابلات مع ذي العلاقة الخارجيين، أبحاث... إلخ).

علينا أن نشكل لجنة للتخطيط الاستراتيجي لتشارك في عملية التخطيط وتساعد في إجراء المقابلات الخارجية. في المرة الأخيرة كانت لجنة التخطيط الاستراتيجي المكان الرئيس الذي جرت فيه مناقشة التخطيط الاستراتيجي. ولهذا كانت مشاركة المجلس والجهاز قليلة - دعونا هذه المرة نفكر بإجراء المزيد من النقاش حول مسائل راهنة في المجموعات الخاصة المؤقتة التي تضم ممثلين إضافيين عن المجلس والجهاز.

- هل نستخدم لجنة تخطيط استراتيجي و/ أو مجموعات خاصة مؤقتة تشكل فقط لمناقشة برنامج المستقبل أو الخيارات الإدارية، ورفع توصيات إلى المجلس؟

استناداً إلى ما أثبتناه في السؤال الرابع علينا أن نحاول رفع مستوى مشاركة الجهاز والمجلس إلى الحد الأقصى من خلال مجموعات الاستطلاع الخاصة المؤقتة والتي تنتهي برفع توصيات الى اجتماع مراجعة لفريق عمل من كبار العاملين في الجهاز / والمجلس.

- إذا استخدمنا لجنة تخطيط استراتيجي، فإننا نقرر من سيكون في تلك اللجنة. وإذا استخدمنا مجموعات خاصة مؤقتة لهذا الغرض بالذات، فإننا نقرر عضوية تلك اللجان (مع قرار حول ما إذا كانت اللجان ستضم أعضاء من غير المجلس).

يجب أن تضم لجنة التخطيط الاستراتيجي ممثلين عن كل من المجلس وكبار العاملين في الجهاز. لكن الوقت مبكر لنقرر أي لجان خاصة سنشكلها. ويجب أن تضم اى لجنة خاصة أعضاء من المجلس والجهاز، وربما، إن كان مناسباً بعض ذوي العلاقة الخارجيين. مثلاً يجب أن ندعو ممثلين عن بعض المؤسسات ذات القاعدة الاجتماعية والتي تخدم المجتمع الإفريقي الأمريكي؛ لأن المجتمع الإفريقي الأمريكي يشكل نسبة جوهرية من زبائننا.

- من سيقود العملية؟

سيعين رئيس المجلس من بين أعضاء المجلس رئيساً للجنة التخطيط.

- من سيكون الكاتب الرئيس للخطة (مع إرشادات من المستشار إذا كان ذلك ضروريا)؟.

المدير التنفيذي، بمساعدة المستشار.

- تتابع المناقشات (أي نجمع البيانات أولاً ثم نعقد اجتماع مراجعة، أو نبدأ عملية التخطيط باجتماع مراجعة للمجلس والجهاز ثم نشكل لجنة خاصة مؤقتة من المجلس والجهاز لجمع وتحليل البيانات ووضع توصيات ترفع إلى مجلس المديرين).

في المرة الأخيرة، انطلقنا في البداية بعقد اجتماع مراجعة ناقشنا فيه رسالتنا ورؤيتنا وفحصنا نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة ووضعنا قائمة بأولويات البرنامج والأولويات الإدارية. كان ذلك عملاً جيداً، ولكن بعض مناقشاتنا في ذلك الاجتماع كان بالإمكان أن تكون أفضل فيما لو كنا تلقينا معلومات أفضل عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. دعنا نبدأ بجمع بيانات في العمق (المرحلة 3). وبعض الأمثلة عن المعلومات التي نريدها تتضمن: تغييرات في أولويات الوقاية الفدرالية من مرض الإيدز، معلومات عن احتمال تخفيض في تمويل الرعاية الصحية. أي نمط من برامج الوقاية كانت ناجحة في مناطق أخرى من البلاد؟

- هل نستخدم مستشاراً، وإذا كان الجواب بنعم، ما هي الطريقة الأفضل للاستفادة من المستشار / توقعات تتعلق بدور المستشار.

- نحتاج للتعاقد مع مستشار ليقوم ببعض التدريبات للجهاز والمجلس حول التخطيط (أو، على الأقل، يوزع نسخاً من الفصل التمهيدي من كتاب التدريب لأليسون وكاي "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية"). وعلى المستشار أن يسهل عمل كل اجتماعات المراجعة، ويساعد ببعض المناقشات المجموعات الخاصة المؤقتة، ويساعد في تصميم عملية التقييم، ويساعد في كتابة الخطة. وربما يستطيع المستشار أيضاً أن يدير مجموعات الاستطلاع.

اعتبارات أخرى لعملية التخطيط الاستراتيجي

عضوية لجنة التخطيط

الاسم	
سام جرين	المجلس – عضو قديم في المجلس ورئيس المجلس
جوان هرناندز	المجلس -زبون
تيم واشنطن	المجلس -عضو جديد تماماً
جوزيف تشن	مدير تنفيذي، الإدارة
دولوريس مولينا	مديرة برنامج، الإدارة
جون نجوين	متطوع -متطوع من زمن طويل
لاري سميث	مدير تطوير، الإدارة

معالم الطريق والمواعيد النهائية:

نحن قادرون أن نوزع موجزاً تنفيذياً في حفل العشاء السنوي الذي نقيمه في أبريل، أي بعد ستة شهور من الآن.

مبادئ وقيم التخطيط (مثلاً نحن ملتزمون أن نبقى متعاونين مع كل المساهمين الأساسيين. ونحن راغبون بالبحث عن طرق جديدة ومختلفة في أداء الأشياء، ونواجه الخيارات الصعبة المتعلقة بالطريقة الأفضل لاستخدام مواردنا):

- كان للماضي صوت وليس قوة الاعتراض (الفيتو). إن مجرد أن نكون أدينا الأشياء في الماضي لا يعني أن تلك النشاطات أصبحت مكفولة لتكون جزءاً من المستقبل.
- نريد أن نطور خطة تحظى بتأييد الجهاز والمجلس.
- لا يمكن لعملية التخطيط هذه أن تنجح إذا اعتمدت فقط على شخص أو شخصين.
- سوف نستخدم الخطة الاستراتيجية كدليل لخطة توزيع الواردات.

اجتماع الاتفاقيات (مثلاً، عند ما يبدى احدهم رأياً معارضاً، كن راغباً بتقديم حل يلبي احتياجاتك، واحتياجات الآخرين، واحضر الاجتماعات وكن متهيئاً لها. حاول أولاً أن تفهم، ثم أن تكون مفهوماً احترم الاختلافات في الرأي):

نحن بحاجة لتطوير بعض الاتفاقات حول سلوك المشاركة، في أول اجتماع للجنة التخطيط (النقاط المسجلة سابقاً تبدو جيدة).

كيف سيبقى المجلس والجهاز على علم متواصل بمناقشات التخطيط الاستراتيجي؟

هذه نقطة حرجة فعلاً. ففي الماضي لم يكن هؤلاء يشعرون أنهم على علم بالقرارات حتى نهاية العمل، ومن هنا كان هناك الكثير من المقاومة. سيبقي المدير التنفيذي ورئيس لجنة التخطيط المجلس والجهاز على علم بأحدث المعلومات في الاجتماعات الشهرية.

• • •

الفصل الثالث

المرحلة الثانية: تضمين الرسالة والرؤية والقيم

إن أحد الأسباب الرئيسة للجوء إلى عملية التخطيط الاستراتيجي هي أن تؤسس - أو تعيد تثبيت - تفاهماً مشتركاً عن سبب وجود المؤسسة وطموحاتها في المستقبل. وتقع معظم انعكاسات هذا التفاهم المشترك بشكل مختصر ومباشر في بيانات رسالة المؤسسة - رؤيتها، وقيمها، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

- بيان الرسالة: بيان بأغراض المنظمة والأعمال (المنهجيات الأساسية)
- بيان الرؤية: صورة عن المستقبل الذي نود ابتكاره
- بيان القيم: المفاهيم المرشدة، والمعتقدات والمبادئ.

ملاحظة جانبية

البيان المشترك للرسالة الرؤية والقيم

تتلخص رسالة قسم القبالة وأمراض النساء، في الإشراف على أبحاث جادة، وتطوير وتحقيق بيئة ثقافية علمية، وتقديم العناية الصحية ذات النوعية العالية للنساء وعائلاتهن (الطرف الذي يوجه له البرنامج). أما تصورنا فهو أن القسم سوف يحصل على اعتراف دولي لجهوده في البحث العلمي، وتعميم الثقافة الصحية، والعناية بالمرضى (رؤية) ونحن نكرس جهودنا

للأبحاث الأساسية والمتخصصة، والتحقيقات الإكلينيكية، التي ستحسن من صحة مرضانا وعائلاتنا (الهدف) وسوف نطور قيادة يحتذى بها وبرامج تثقيفية بحيث يصل طلابنا، وزملاؤنا، والأطباء المقيمون. والكلية والجهاز العامل إلى تحقيق قدراتهم الكاملة. ونحن نتبنى ونرعى أعمال التحديث في نظام تلقي الرعاية الصحية، وهذا ما سيجعل برنامجنا أفضل باستمرار. ورعايتنا الصحية متاحة، وكافية وفعالة.

نحن نتشوق كي نوجد ونتابع بيئة توحي بالثقة، والإدارة المنظمة والتكامل، والتعاون. والمسؤولية الشخصية (قيم في الجمل السابقة).

لماذا نحتاج بيان الرسالة؟

يريد أي شخص يتصل بمؤسستك أن يعرف: من أنت كمؤسسة؟ ولماذا وجدت؟ وماذا تفعل؟ ومن تخدم؟.لذلك على بيان الرسالة أن يجيب على هذه الأسئلة. ويجب أن يكون بيان الرسالة قادراً في بضعة جمل أن يوصل جوهر المؤسسة لمساهميها وللجمهور. إنه مجموعة توجيهية من الأفكار المفهومة و التي ترتبط فيما بينها، ونالت دعم مجلس المؤسسة وجهازها العامل ومتطوعيها، والمانحين. والمتعاونين. أمثلة على ذلك:

ـ الجمعية الأمريكية للسرطان، مؤسسة صحية تطوعية مبنية على أساس اجتماعي وتعمل على مستوى الوطن. وقد كرست الجمعية نفسها للقضاء على السرطان باعتباره معضلة صحية كبرى. عن طريق منع انتشاره، والوقاية منه، وإنقاذ حياة المصابين به، والقضاء على الآلام التي يسببها، من خلال الأبحاث. والتثقيف، والدعوة، والخدمات.

- محامو لامبدا Lambda، وهي مؤسسة وطنية ملتزمة بتحقيق اعتراف كامل بالحقوق المدنية للسحاقيات واللوطيين، وثنائيي الجنس، والذين تحولوا جنسياً والأفراد المصابين بالإيدز من خلال القضاء والتثقيف وأعمال السياسة العامة.

- الشبكة الإفريقية الأمريكية للتوعية حول التبغ، ورسالتها إشراك مجتمعات الملونين في كاليفورنيا في حملات لتخفيض استخدام أنواع التبغ المختلفة من قبل المدخنين من أصول أفريقية. وقد التزمت الشبكة المذكورة بالأهداف التالية في محاولة لإنجاز هذه الرسالة:

– زيادة الوعي بعدم التكافؤ في معالجة العواقب الصحية لاستخدام التبغ بين المنحدرين من أصول أفريقية

– زيادة مشاركة المؤسسات الاجتماعية، ومؤسسات «الأعمال» والأفراد في الحملة لتخفيض استخدام التبغ بين المنحدرين من أصل أفريقي.

– تشجيع ممارسة القيادة، وتكوين قادة رئيسيين، وتعبئة الشباب لتقليل استخدام التبغ.

يساعد كل من بيانات الرسالة السابقة، القارئ ليفهم ما تفعله هذه المؤسسات ولماذا يفعلون ما يفعلون.

إن بيان الرسالة لا يوضح لذوي العلاقة الخارجيين والداخليين ما تفعله فقط، ولماذا تقوم بذلك، لكنه يستطيع أيضاً مساعدتك في تقرير ما يجب أن لا تفعله. ويمكن لجمعية السرطان الأمريكية أو للشبكة الأمريكية الإفريقية للتوعية ضد التبغ أن يفكرا ببرنامج تثقيف جديد بهدف تخفيض نسبة التدخين بين النساء الشابات ولكن يجب على كل منهما أن لا يفكر بطلب تمويل برنامج أبحاث رئيسي لتخفيض نسبة الأمية بين البالغين.

ونلاحظ في كتاب صور الجودة[1]، وهو كتاب صادر عن قطاع مستقل حول أفضل الممارسات عند المنظمات غير الربحية، أن الباحثين أكدوا أن «بيان بالرسالة واضح ومتفق عليه» هو أحد الخصائص الرئيسة للمؤسسات غير الربحية الناجحة.



كلمة حول الكلمات

لا تستعمل كلمات مثل "الرسالة" "الغرض" و"بيان بالرسالة" بشكل مستمر من قبل المعنيين سواء في القطاع غير الربحي أو القطاع الربحي. إن مؤلفي هذا الكتاب ينصحان باستخدام التعاريف المستخدمة في هذا الفصل، بسبب النزعة نحو وضوح الوسائل والغايات عند التركيز على مناقشات التخطيط. (انظر الفصل 1 لمراجعة الفروق بين الغايات / الوسائل). ويجب أن لا يعلق المشاركون في عملية التخطيط عملهم على الكلمات، لكنهم يحتاجون إلى فهم الفرق بين المستويات المختلفة للغايات والوسائل التي يتوجه إليها النقاش خلال التخطيط. وكحد اقصى، لا يهم كثيراً ماذا تسمى المفاهيم طالما أن المنتج النهائي - الخطة - يصف بوضوح ما تبحث عنه المؤسسة لإنجازه، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، والأولويات الشاملة لإنجاز هدف المؤسسة، ومن المهم أن يتفق كل المشاركين في عملية التخطيط على أن يطلقوا على المفاهيم نفس الاسم، وأن التعاريف يجب أن يتم توضيحها خلال المرحلة الأولى: كن جاهزاً.

الخطوة رقم 2-1:

اكتب أو (أكد مجدداً أو أعد كتابة) بيانك عن رسالة المؤسسة

يجب أن يتضمن بيان الرسالة عنصرين اثنين:

1 **الغرض من وجود المؤسسة**: جملة واحدة تصف النتيجة القصوى التي تحاول مؤسسة ما إن تصل إليها (إجابات عن السؤال: لماذا وجدت المؤسسة؟) وتركز جملة تبيان السبب على الغاية النهائية.

2 **الأعمال**: وصف ما تفعله المؤسسة (أي المبادئ الأكثر أهمية /البرامج /

الخدمات). إن برامجك وخدماتك هي وسائل توصل إلى غاية. وقد يتكرر مرات عديدة داخل البيان حول ما تفعله المؤسسة. كما سيكون هناك وصف يشرح هذا الأمر لمن تقدم له خدمات المؤسسة.

وفيما يلي ثلاثة أمثلة عن الرسالة:

1- **مؤسسة الوحدة (يونيتي):** اتحاد الصحافيين الملونين. وهو تحالف استراتيجي بين الصحافيين الملونين يعمل كقوة واحدة من أجل التغيير القسري لدفع حاضرهم إلى الأمام. وتحقيق التنمية والقيادة في صناعة الأخبار في هذا الكون السريع التغيير. ويضم هذا التحالف جمعية الصحافيين الآسيويين الأمريكان والجمعية الوطنية للصحافيين السود، والجمعية الوطنية للصحافيين المنحدرين من أمريكا اللاتينية. والجمعية الأهلية للصحافيين الأمريكان.

وأهداف اتحاد يونيتي هي التالية:

- إيقاف نزيف خروج الملونين من صناعة الإعلام من خلال ممارسات تشجيع أكثر عدلاً، وقيادة إعلامية أكثر تمثيلاً لهم. وتطوير أنماط أدوارهم فيها.
- تحسين تغطية الملونين عن طريق التخلص من القوالب الفكرية الجامدة والخرافات، وزيادة فهمهم للثقافات الأخرى.
- تثقيف التيار الرئيس في الإعلام، حول قيمة وأهمية التنوع. وضمان دخول الملونين ووصولهم للمشاركة في مناقشات التنوع الثقافي و القرارات المتعلقة به.
- تشكيل نموذج عملي للتنوع والشمولية، والارتقاء بجدول الأعمال الجماعي لهذا التحالف. وجداول أعمال المؤسسات الأخرى الأعضاء فيه.
- تأسيس هذه المسائل باعتبارها أولويات جماهيرية عن طريق إيصال هذه الرسالة الى صناعة الأخبار والرأي العام الأمريكي.

2 المراكز الأهلية الأمريكية للعناية بالأطفال من 3 5 سنوات وأطفال ما قبل المدرسة. إن هدف مركز الطفل الأهلي هو تأكيد ثقافة وهوية الطفل الهندي بطريقة إيجابية من خلال منهاج لبناء الثقة بالذات والشعور بالانتماء. كما يجري تطوير موارد هذه المراكز لمساعدة المهنيين غير الأهليين (من غير الهنود) المتعاملين مع الطفولة غير الأهلية على الارتقاء بفهمهم لتعدد ثقافات لأمريكيين الأهليين من المعلمين والأطفال على حد سواء.

3- تترك الحروب جراحاً وآلاماً تستمر إلى ما بعد انتهاء المعارك. ورسالة جمعية «من السيوف إلى شفرات المحراث» هي العمل على شفاء الجراح، واستعادة الكرامة والأمل، والكفاية الذاتية لكل الجنود (القدامى) المحتاجين، وتقليص كبير لحالات التشرد والفقر بين الجنود السابقين. تأسست الجمعية عام 1974، وهي مؤسسة اجتماعية غير ربحية تقدم المشورات، وتدير القضايا، و تتابع الاستخدام، والتدريب، والإسكان، والمساعدة القانونية للجنود في منطقة خليج سان فرانسيسكو. وتشجع المنظمة وتحمى حقوق الجنود القدامى من خلال الدفاع عن قضاياهم، والتثقيف الجماهيري، والمشاركة مع كيانات محلية ووطنية وعلى مستوى الولاية.

ضع جملة الهدف معرفا بالمشكلة المركزية

يمكن تطوير جملة الهدف ببساطة بطرح السؤال التالي:

لماذا وجدنا؟ مثلاً عندما يسألون عن سبب وجود مؤسستهم، سيجيب أعضاء في برنامج المساعدة القانونية: لضمان الوصول المتساوي للحماية القانونية تحت القوانين السائدة الموجودة في الولايات، وعلى المستوى الفدرالي. مؤسسة أخرى هي معهد الغذاء وتطوير سياسة – الطعام أولاً، أعلنت أنهم موجودون لـ «للقضاء على المظالم التي تسبب الجوع». قد لا يكون التوجه المباشر لتحديد هدف المؤسسة سهلاً لبعض المؤسسات. ولهذا، وكي نحدد أو نوضح هدف مؤسسة ما –النتيجة النهائية التي تعمل المؤسسة للوصول إليها وتنجزها– قد يحتاج الأفراد القيام بخطوة إلى الوراء لينتزعوا أنفسهم من فعاليات العمل اليومي، لتحديد المشكلة المركزية التي

تحاول المؤسسة حلها. إن المشكلة المركزية هي الحاجة التي تحاول المؤسسة حلها ويصف بيان الأهداف كيف أن العالم سيتغير إذا كانت تلك المشكلة أو الشروط قد حلت او تحسنت. فمثلاً، إن المشكلة المركزية لفرع «متسلطون/متسلطات» هي أن "الأطفال في أسر مؤلفة من الأب فقط أو من الأم فقط يزداد عددهم باضطراد بغياب النموذج الإيجابي لأسر من الجنس نفسه (أب وإبن أو أم وابنة). وهؤلاء الأطفال يجابهون خطورة أكبر في الجنوح ومواجهة مشكلات تستدعي التقويم / أكثر من الأطفال المنتمين إلى نماذج الدور الإيجابي لنفس الجنس. والتأثير المستقبلي المثالي هو أنه إذا حلت المسألة سيكون «كل أخ صغير أو أخت سيصبح سعيداً و عضواً منتجاً في المجتمع». والهدف من كتابة فصل متسلطون / متسلطات هو : لتخفيف المشكلات التي يعانيها الأطفال في الأسر التي ليس فيها إلا الأب فقط أو الأم فقط.

لماذا يكون توضيح الغرض مهماً؟

إن الفشل في وضع وإيصال غرض المؤسسة بوضوح (بمصطلح الغايات) يمكن أن يؤدي الى الحد من تأثير المؤسسة دون قصد منها. مثلاً كان الغرض في برنامج أحد المؤسسات هو «تزويد الشباب من سن 13 -18 بالاستشارات» (بيان محدود الوسائل). لقد أغلق هذا البرنامج الباب على أي أمل في التحديث بسبب تضييقه أفق برامجه وتصوره. ولأن تركيزه كان فقط على تقديم الاستشارة، فقد ضيق المجلس والجهاز من تأثيرهما بحصر عمل المؤسسة في تقديم الاستشارة فقط؛ لذلك أعادا كتابة غرض البرنامج وانعكس ذلك في بيان بالغايات فأصبح: «لرفع مستوى الصحة العقلية للشباب في بلادنا».

بهذا التركيز الواسع، مدوا أفق تصورهم كي يتضمن برامج جديدة مثل الخط الساخن لمناقشة الأزمات، وبرامج ما بعد المدرسة، وورش العمل الخاصة بالتكيف مع الضغوط المختلفة.

أما وضع تعريف عريض جداً للغرض فمن الممكن أن يجعل المؤسسة غير قابلة على وضع الأولويات في برامج الأنشطة. كانت هناك مؤسسة محلية اجتماعية تملك مبنى، تستخدمه لتقديم برامج صغيرة متعددة ويضم المبنى أيضاً غرفة كبيرة للاجتماعات كثيرة الاستعمال. وعندما قامت المؤسسة بتأجير غرفة الاجتماعات لمجموعات مجتمع أخرى ضمنت لنفسها دخلاً ثابتاً وإن كان صغيراً. ولأن بيان الأغراض كان غامضاً، مثل «مواجهة احتياجات المجتمع»، فقد أخذ تأجير الغرفة الأولوية على نشاطات جديدة، لأن هذا التأجير كان نشاطاً مولداً للموارد. وبعملية تخطيط استراتيجي أمكن لهذه المؤسسة زيادة تركيزها على مقابلة الاحتياجات الثقافية للمجتمع المحلي الجنوب آسيوي. ونتيجة لذلك نشأت استخدامات جديدة عديدة لقاعة الاجتماعات ضمت مجموعات من الشباب، ونشاطات ثقافية للبالغين، وبرامج للاحتفال بالثقافة الجنوب آسيوية موجهة للجمهور. وبسبب أهمية هذه النشاطات لأغراض المؤسسة، كان لا بد من طلب تمويل جديد يعوض عن ضياع الدخل المتمثل بأجر قاعة الاجتماعات بعد استعادتها، وتشكل العملية استخداما أفضل بكثير لأحد ممتلكات المؤسسة الأساسية: البناء الخاصة بالمؤسسة.

ويمكن للاختلاف في فهم أغراض المؤسسة أن يقود إلى الاضطراب والصراع. وكان أحد الممولين قد طلب من إدارة ملجأ للنساء اللاتي يتعرضن للضرب تنظيم برنامج لتثقيف الرجال الذين يستخدمون العنف مع نسائهم. وقد انقسم المجلس والجهاز في الملجأ بشدة إلى معسكرين: أعضاء تحمسوا للبرنامج الجديد، وآخرون رفضوه. وعندما استدعيت مستشارة لتساعد في حل النزاع، طلبت من المجموعة أن تشرح غرض المؤسسة. وصرح بعض الأعضاء أنهم يشعرون أن الهدف هو إيجاد ملجأ للنساء اللاتي يتعرضن للضرب وأطفالهن، بينما قال آخرون: إن هدف المؤسسة هو حذف أو إلغاء دورة العنف في الأسرة. ولا يدعو للدهشة أن أولئك الذين شعروا بأن البرنامج الجديد يتناسب مع غرض المؤسسة، هم أنفسهم كانوا قد أوضحوا أن النتيجة النهائية لعملهم كان إلغاء العنف في العائلة، وأنه من المعقول تقديم خدمات للرجال الذين يمارسون العنف. وبعد الكثير من النقاش، أعاد ملجأ

النساء المتعرضات للعنف جملة الغرض بحيث تقرأ على الشكل التالي "غرضنا هو تقليل والعمل تجاه إلغاء العنف في العائلة. وما يدعو للاهتمام، ان المجموعة اختارت أن لا تضع ولا تنفذ برنامجاً لتثقيف الرجال الذين يمارسون العنف في العائلة لأنها لم تشعر بأن لديها الكفاءة الجوهرية في ذلك الميدان. لكنها قامت بالتعرف إلى منظمة للرجال وساعدتهم في تطوير برنامج ضد العنف للرجال الذين كانوا قد أدينوا بممارسة العنف العائلي.

وأخيراً، قد لا تميز مؤسسة ما أن الوقت قد حان لتغير عملها أو تغير غرضها. وعلى سبيل المثال، كان الغرض الرئيس لجمعية مسيرة الدايمز (قطعة من عشرة سنتات)، الحماية من شلل الأطفال عن طريق القضاء على هذا المرض. ولأن بيان الغرض لديها كان واضحاً، فما أن تحقق القضاء على شلل الأطفال، حتى كان على المؤسسة أن تختار بين أن تخرج من الميدان أو تعيد تشكيل رسالتها. لقد اختار مجلس الإدارة أن يغير من غرض منظمة «مسيرة الدايمز» إلى جهد أرحب، وهو «القضاء على عيوب الولادة».

تعليق هامشي

مثال أليس

تشير قصة لويس كارول الشهيرة "مغامرات أليس في بلاد العجائب"، مباشرة إلى أهمية بيانات الرسالة:
قالت اليس "تششاير بوس... هل تخبريني من فضلك، أي طريق عليَ أن أسلكه للذهاب من هنا.
قالت القطة:
ذلك يعتمد كثيراً على المكان الذي تودين الذهاب إليه.
قالت اليس: لا يهمني كثيراً اين أذهب.
قالت القطة: إذن ليس مهماً اي طريق تسلكين.
أضافت أليس موضحة: المسافة التي توصلني إلى مكان ما"
قالت القطة: أوه، أنت بالتأكيد ستصلين إلى مكان ما، إذا مشيت المسافة الكافية.

Alice's Adventures in Wonderland .Source: Lewis Carroll -
.(76 .75 ،1907) .(London:William Heinemann Ltd.

اكتب جملة الغرض

يوضح النص الخاص بالغرض الذي يظهر في بيان رسالة المؤسسة الحل الذي تعمل المؤسسة على إنجازه فيما يتعلق بمشكلة محددة. إنه يصف في جملة واحدة، لماذا وجدت المؤسسة، والنتيجة النهائية لجهودها (أي ماذا تطمح المؤسسة أن تحقق). وتتضمن جملة الغرض عادة العنصرين الأساسيين التاليين:

1- فعل مصدري يشير إلى تغيير في حالة ما (مثلاً: يزيد، او ينقص أو يلغي، أو يقي أو يمنع.. إلخ).

2- تعريف بالمشكلة التي ستتوجه المؤسسة لمعالجتها، أو حالة يجب تغييرها (مثل الوصول إلى الرعاية الصحية، سياسة عامة تتعلق بالبيئة، الممتلكات الثقافية في المجتمع). وفيما يلي أمثلة على الجمل التي يمكن أن تستخدم للتعبير عن الغرض:

- إن غرض رابطة (Search for extra terrestrialintelligence) (SETI) هو تشجيع ودعم البحث من أجل ذكاء أرضي متفوق.
- يشجع اتحاد الشعاب المرجانية المحافظة على الشعاب المرجانية في كل أنحاء العالم.
- مؤسسة "أعراض تململ الرجلين"، منظمة غير ربحية مكرسة لتحسين حياة الرجال والنساء والأطفال الذين يعيشون مع هذا المرض المدمر غالباً. إن أهداف المنظمة هي زيادة الوعي بظاهرة تململ الرجلين لتحسين العلاج، وإيجاد الدواء الشافي من خلال الأبحاث.

يلاحظ أن هذه الأمثلة تركز على المخرجات، والنتائج أكثر من المنهجيات. إنها تصف كيف يتجه العالم ليصبح مختلفاً - وما الذي تنوي المؤسسة تغييره. وهكذا، إن غرض مؤسسة تقوم على خدمة المشردين يجب أن لا يوصف بعبارات منهجية «في تزويد الأفراد المشردين بالمأوى». إذ يجب أن يوصف الغرض بعبارات نتيجة نهائية أوسع، مثل أن يقال: «لإلغاء حالات التشرد في منطقتنا».

تعليق هامشي

من المشكلة المركزية إلى المستقبل المثالي إلى بيان الغرض

- **تعرف إلى المشكلة المركزية، الشباب الذين يشملهم نظام الجانحين العدلي، والمشردون، والفقراء، أو آخرون معرضون لأخطار أخرى، لهم احتياجات خاصة لرفاههم الجسدي والعاطفي. من بين المسائل الأساسية التي يواجهها هؤلاء الشباب في بيئتهم هي العنف، والعنصرية، والتمييز الجنسي والفقر وانعدام التعليم، والظلم. غالباً ما تكون هذه العوامل عقبات في الوصول إلى هؤلاء وتقديم مساعدة فعالة ومفيدة لهم، شأنها في ذلك شأن العوامل التي تؤثر في معدلات أعلى من المرض والموت.**
- **وضح تأثير المستقبل المثالي إذا كانت المسألة ستحل. بالانسجام مع مجموعة الخدمات التي سيقدمها العاملون الذين يتابعون هؤلاء الشباب، من الضروري أن توفر رعاية صحية شاملة وعلى مستوى رفيع مصممة بحيث تلبي حاجاتهم الخاصة.**
- **ضع الخطوط العريضة لجملة الهدف: تحسين صحة الشباب الذين يعيشون في خطر.**

أوجز عملك:

أي عمل أنت بصدد القيام به؟ بهذه الطريقة طرح أحد زملائنا هذا السؤال. عندما تكون جملة الغرض هي بيان للغايات، فإن بيان أساليب البرنامج يجب أن يكون بيانا موجزا حول الوسائل. إن بيانات البرنامج تتضمن غالباً فعل «يزود» أو تربط بيان الغرض بكلمتي «بواسطة» أو «عبر - خلال».

مثلاً: إذا كان هدف وكالة خدمات للشباب هو تحسين صحة الشباب الذي يعيش في خطر، فإن على المؤسسة أن تحدد ما هي الأساليب التي ستستخدمها لمتابعة هذا الغرض مثل «تقدم خدمات طبية مباشرة، استشارات، والتثقيف الصحي للشباب في قاعة جو فينايل».

والمؤسسة التي يكون هدفها إلغاء التشرد، يمكن أن تختار واحداً أو أكثر من الأساليب التالية: بناء مساكن لمتشردين أفراد، الدعوة لإجراء تغييرات في السياسة العامة، و/ أو تزويد الاستشارات والتدريب المهني للأ فراد المشردين.

جرب التمرين في العرض 3-1 ليساعد مؤسستك على تحديد الفرق بين الوسائل والغايات.

العرض 3-1 **التفريق بين الغرض (الغايات) والبرنامج (الوسائل)**

بيانات	الغايات	الوسائل
1- القضاء على أسباب عيوب الولادة		
2- تزويد ضحايا الجرائم بالنصح والدعم		
3- تحقيق أرباح – زيادة ثروة المستفيد		
4- توفير إمكانية الحصول على والوصول إلى الخدمات الصحية العامة والفردية الشاملة والمقبولة ثقافياً، من الهنود الأمريكيين وسكان آلاسكا الأصليين.		
5- عمل أبحاث في الطب الحيوي		
6- العمل لاندمال جروح الجريمة		
7- زيادة الصحة العقلية لزبائننا.		
8- تزويد التدريب على القيادة والمساعدة القانونية للعمال المهاجرين		
9- تخفيض مشكلات الأطفال الذين يعيشون مع أحد الوالدين فقط.		
10- تقديم الطعام والمأوى للمشردين.		

إذا حددت أرقام البيان 1 3-4-6 7 و 9 كبيانات أعراض، فأنت تفهم الفرق بين الهدف (الغايات) والبرامج / الخدمات (الوسائل).

أوضح الهدف (الغايات) والأعمال (الوسائل)

إنه من المعقول منطقياً أن تحدد هدفك قبل أن تحدد برنامجك. وعلى كل حال، يبدو أحياناً أنه من الأسهل للناس أن ينظروا الى ما به المؤسسة لأنه من الممكن رؤية هذا الأمر بشكل أكبر.

ما هي الوسائل (العمل)	لماذا؟ لأي غاية (الغرض)
نحن نبني المساكن	نحن نبني المساكن كي نخفض حجم التشرد
نحن نقيم معارض فنية تمثل الفنانين المعاقين	رسالتنا هي زيادة إمكانية عرض أعمال الفنانين مع إعاقات متطورة

إذا كان أسهل لك أن تتكلم عن ماذا تعمل، ثم لماذا تقوم به كطريقة مساعدة لتوضيح بيان الرسالة، فإن أي ترتيب تراه مجدٍ أكثر لمجموعتك سيكون هو الطريق الصحيح لاتباعه.

اجمع عناصر بيان الرسالة معاً

يجب أن يكون بيان الرسالة، بعد اكتماله، بسيطاً ومع ذلك قوياً. والبيان الموحي هو الذي يحقق تواصلاً مع ذوي العلاقة الخارجيين والداخليين حول ماهيّة المؤسسة ويمكن أن يكون بيان الرسالة جملة أو جملتين، ويمكن أن يكون أطول. تذكر دائماً أنه بقدر ما يكون البيان مختصراً، بقدر ما يكون أسهل على أعضاء المجلس والجهاز ليتذكروه. ونورد فيما يلي بعض الأمثلة عن بيانات الرسالة الفعالة.

- ايست باي موطن للإنسانية. بإلهام من حب الله، فإن رسالتنا هي أن نوجد فرصاً ناجحة لتمليك المنازل (الغرض) للعائلات من ذوي الدخل المحدود (لمن) عن طريق حركة بناء دؤوبة للمساكن وإعادة إحياء روح الجوار (عمل).

• سسة د جون. ت.كاثرين ماكارثر. إنها مؤسسة خاصة ومستقلة لتحصيل منح مكرسة لمساعدة الجماعات والأفراد على تعزيز التحسن المستمر في الحالة الإنسانية (لمن). وتبحث المؤسسة عن تطور الأفراد الأصحاء والمجتمعات الفاعلة، والسلام بين الأمم وفي داخل كل منها، اختيارات مسؤولة حول إعادة الإنتاج الإنساني. ونظام بيئي كوني قادر على دعم المجتمعات الإنسانية الصحية (الهدف) وتتابع المؤسسة هذه الرسالة بدعم البحث العلمي، وسياسة التطوير والنشر، والتربية، والتدريب، والممارسة (العمل).

ـ الغرفة التجارية للمنحدرين من أمريكا الجنوبية. تسعى هذه الغرفة لتحسين مستوى الحياة (هدف) عن طريق إيجاد القيادات، وتشجيع التنمية الاقتصادية (عمل) للمجتمع اللاتيني الأمريكي (من أجل من) من خلال شراكة مع مؤسسات المجتمع التعليمية، والحكومية ومنظمات الأعمال.

ليس هناك صيغة بسيطة لوضع مسودة كافية لبيان مؤسسة محدد. وفي كتاب «إعادة اختراع الحكومة» يبين المؤلفون أن الخبرة في تكريس وقت كاف لوضع الغرض الأساسي لمؤسسة ما- أي بحث كل الافتراضات المختلفة ووجهات النظر المختلفة للأعضاء والاتفاق على رسالة أساسية واحدة - يمكن أن تكون خبرة قوية. وعندما يتم ذلك بالشكل الصحيح يمكن لبيان الرسالة أن يقود المؤسسة بكاملها من القمة إلى القاعدة. وسيستطيع مساعدة الناس في كل المستويات ليقرروا ما عليهم أن يفعلوه، وما عليهم أن يتوقفوا عن عمله؟ إن عملية وضع بيان الرسالة يأخذ عادة وقتاً لا بأس به، ولكن النتيجة النهائية غالباً ما تستحق ذلك.

ما الفرق بين بيان الرسالة وبين الشعار؟

عبارة مختصرة مثل «العالم في الوقت المناسب»، تستخدم عادة من قبل الشركات الربحية في اتصالاتهم التسويقية. وإذا استطعت أن تطور هذه الجملة - رغم أن ذلك ليس ضرورياً - فقد تكون حصلت على طريقة مساعدة لإيصال جوهر القضية الى الناس بطريقة جذابة.

إن جملة الهدف لمعظم المؤسسات توجد في بيان الرسالة القصير. وتطرح المؤسسة أحياناً شعاراً لها (قد يطلق عليه مفردات أخرى تعني الشعار أيضاً مثل motto أو tag line، عندما تستطيع كلمات قليلة إبلاغ كامل المعنى. أمثلة على ذلك: بذور السلام. تعمل لحماية السلام الدائم في الشرق الأوسط وتجمع بين شباب من المراهقين العرب والإسرائيليين بعمر. من 13 إلى 15 عاماً. في ظل خوفهم، وفقدان الثقة بينهم. وسوء الفهم الذي شكل دائماً تصورهم عن «عدوهم». وتبدأ منظمة بذور السلام عندما تنتهي اتفاقات السلام، بانتزاع الخوف من قلوب وعقول الجيل القادم وتحضيرهم للعمل الحثيث من أجل السلام. فعن طريق تغذية الصداقات الدائمة، يجعل البرنامج ممكناً أن يصبح هؤلاء الفتيان بذوراً سينمو منها السلام الدائم.

وشعارهم المطروح بقوة هو: تقوية أطفال الحرب لكسر حلقات العنف.

بينما تكون بعض الشعارات ضاغطة وملزمة (مثلاً: العناية بالأرض وخدمة الناس) فإنها ليست بديلاً لبيان الرسالة. وإن الشعار وحده يمكن أن يترك القارئ يفهم قليل لما يمكن أن تقوم به المؤسسة: فشعار «العناية بالأرض وخدمة الناس» هو شعار الإدارة الأمريكية لخدمة زراعة الغابات*.

يمكن استخدام ورقة العمل 5 (انظر الملاحظات حول العملية في العرض 3.2) لوضع بيان الرسالة. ويمكن مناقشة كل سؤال في مجموعة أوسع، أو أن توجه الأسئلة الى أفراد لملء ورقة العمل مسبقاً*، ومن ثم تقديمه الى الإجتماع لمناقشته.

بيان الرسالة

- إن رسالة مؤسسة أودوبون – كاليفورنيا هي استعادة النظام البيئي الطبيعي في كاليفورنيا والمحافظة عليه، والتركيز على الطيور، والحياة البرية الأخرى، وسكانها لمصلحة الإنسانية والتنوع المبني على معلومات عن الأرض. ومن خلال الربط بين الإنسان والطبيعة ستكون أودوبون – كاليفورنيا القائد الذي سيبتدع صوتاً قوياً في كاليفورنيا من أجل البيئة. وقد تجذرت المؤسسة عميقاً، وتشكلت على نحو واسع من كل أقسام المجتمع.

ومن خلال إعلام الناس وانخراطهم في الطبيعة حيث يعيشون، سوف تجهز أودوبون كاليفورنيا سكان كاليفورنيا للحفاظ بشكل نشيط وفعال على تراثهم البيئي.

الشعار:

ربط الناس بالبيئة

- تتمثل رسالة هيت اشبري للمستشفيات الحرة في زيادة الوصول إلى الرعاية الصحية للجميع وتحسين المستوى الصحي والرفاه لزبائننا. وتقدم هذه المؤسسة عناية صحية عالية الجودة وواضحة وشاملة مع مراعاة الوضع الثقافي، وتصل إلى كل من يحتاجها.

الشعار:

العناية الصحية هي حق وليس منحة.

- تتمثل الاتحاد من أجل الوصول إلى التكنولوجيا في زيادة استخدام الأطفال واليافعين الذين يعانون من أشكال مختلفة من العجز، والإعاقات الوظيفية للتكنولوجيا، من خلال الثقافة العامة، والإعلام، والتحويل إلى المراكز المختصة ببناء القدرة في المؤسسات الاجتماعية.ومن خلال العلاقات العامة/ والدعوة، ستمكن هذه المؤسسة ملايين الناس من أن يعيشوا، ويتعلموا، ويعملوا، ويحددون مستقبلهم، ويحققون أحلامهم

الشعار:

استخدام قوة التكنولوجيا لإعادة تشكيل الحياة، وبناء المجتمعات وتوسيع الفرص.

العرض 3-2 ورقة العمل رقم 5 قم بوضع بيان الرسالة

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	**هناك خياران** **1-أ ن يملأ المجلس والجهاز ورقة العمل رقم 6 قبل اجتماع التخطيط ثم يدرسا العناصر الأساسية في اجتماع مراجعة.** **2- أن يكلف شخص أو اثنان من الكتاب المعينين من قبل لجنة التخطيط لمراجعة بيان الرسالة الحالي (إذا كان لدى المنظمة أيا منهما)، وإعادة تسويد البيان حسب الضرورة، ويقدمه أولاً إلى لجنة التخطيط ثم إلى المجلس والجهاز من أجل مراجعته.**
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	**وضوح بيان رسالتك مسألة حيوية. أنت تريد أن تعرف أين أنت ذاهب قبل أن تستطيع رسم كيف تذهب إلى هناك.** **توقع أن تعالج بضعة مسودات قبل اعتماد واحدة منها، وهو أمر مرغوب لدى الجميع.**
من سيشارك في الفعالية؟	**مساهمة من المجلس والجهاز (وربما يساهم مساهمون رئيسون آخرون).** **شخص أو اثنان لكتابة المسودة (المسودات).** **المصادقة الرسمية على بيان الرسالة من قبل مجلس المديرين.**

تعليق هامشي

دور المجموعات في صياغة بيانات الرسالة

ملاحظة: من المفيد في كتابة بيان الرسالة أن نتحقق إذا كان عمل المجموعات جيد في أمور كثيرة، إنما ليس في الكتابة. فالمجلس والجهاز وأعضاء لجنة التخطيط، يمكن لهم جميعاً أن يشاركوا في توليد الأفكار ومناقشتها، ولكنه من المفيد عادة تكليف واحدٍ أو اثنين من أعضاء لجنة التخطيط ليتحملا مسؤولية لوضع الكلمات عملياً على الورق.

وأحد طرق البدء بالعملية أن تبحث في المكونات الأساسية لبيان الرسالة (إما عن طريق مراجعة بيان المؤسسة الحالي أو وضع بيان جديد) في اجتماع المجلس او الجهاز وسوف يقود نقاش أولي واسع حول المفاهيم التي يجب أن يتضمنها البيان، إلى ظهور سريع لنقاط الاتفاق والاختلاف.

ويمكن عندها لأعضاء لجنة التخطيط المحددين ان يكتبوا المسودة الأولى للبيان، ويقوموا بتصحيحها كلما تقدمت العملية من خلال المراجعة والتنقيح و تصديقها نهائيا من مجلس المديرين. وأبعد من ذلك، ونتيجة لتقييم البيئة أو مناقشة المسائل الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، فقد يحتاج بيان الرسالة ان يراجع. وعلى كل حال، فإن بيان الرسالة المعمول به سوف يفيد في أن يكون القاعدة التي تبنى عليها النقاشات والقرارات.

وبينما تكون لجنة التخطيط مسؤولة مبدئياً عن استخراج التفاصيل من صيغة بيان الرسالة وكلماته، فإن المسودة الجاري تطويرها يجب أيضاً أن توزع عدة مرات على المجلس والجهاز وأحياناً الى ذوي علاقة آخرين.

وينصح مستشارون آخرون، بأن تبحث المؤسسة عن رأي خارجي من شخص ليس قريباً منها وذلك لنقد مدى تقبل من ليس لهم علاقة بالبيان. والفائدة الكبرى ن بهذه الطريقة هو أن المناقشة والبحث يقدمان وافدين جدد إلى الخلافات الصغيرة في المؤسسة، وتجدد فهم الخبراء القدامى وتقوي إحساس ذوي العلاقة بالمشاركة والالتزام، وتؤدي إلى بيان يعبر بذكاء عن النوايا الجمعية والأفكار المشتركة.

وبدوافع العاطفة والإنسانية، والنظر إلى الصورة الكبرى تستطيع لجنة التخطيط أن تتابع تنقيح بيان الرسالة إلى أن تصل إلى نسخة يمكن لذوي العلاقة أن يدعموها بقوة.

الخطوة 2-2 : اكتب بيان الرؤية

لقد فقدت كلمة «الرؤية» vision معناها خلال السنوات العشر الأخيرة بسبب الشوائب التي أحاطت ببياني الرؤية والرسالة. ولكن مفردة "الرؤية" ليست كلمة جديدة، ففي سفر الأمثال. (29:18): حيث لا يكون هناك رؤية، فإن الشعب يفنى». من الصعب أن ترى فكرة أخرى في العهد القديم لها مثل هذا الأسلوب الإداري»، وهكذا كتب بيتر ستج واحد من الكتاب الأكثر مبيعا للكتب في موضوع بيان الرؤية.

والتصور هو صورة تقودك إلى النجاح. وبالمصطلحات المعمارية إذا كان بيان الرسالة يعطي الشكل الأولي لعمل المنظمة: ماذا؟ ولماذا، ولمن؟ فإن التصور هو الفنان الذي يمنح الرسالة حقيقتها. وبينما يجيب بيان الرسالة على الأسئلة حول لماذا وجدت المؤسسة، وما هو البرنامج (البرامج) الذي تقدمه فإن بيان الرؤية يجيب على السؤال التالي: « كيف سيبدو النجاح» ؟ وسوف تدفع متابعة هذه الصورة المشتركة عن النجاح الناس للعمل معاً. مثلاً:

مؤسسة مجتمع هاواي

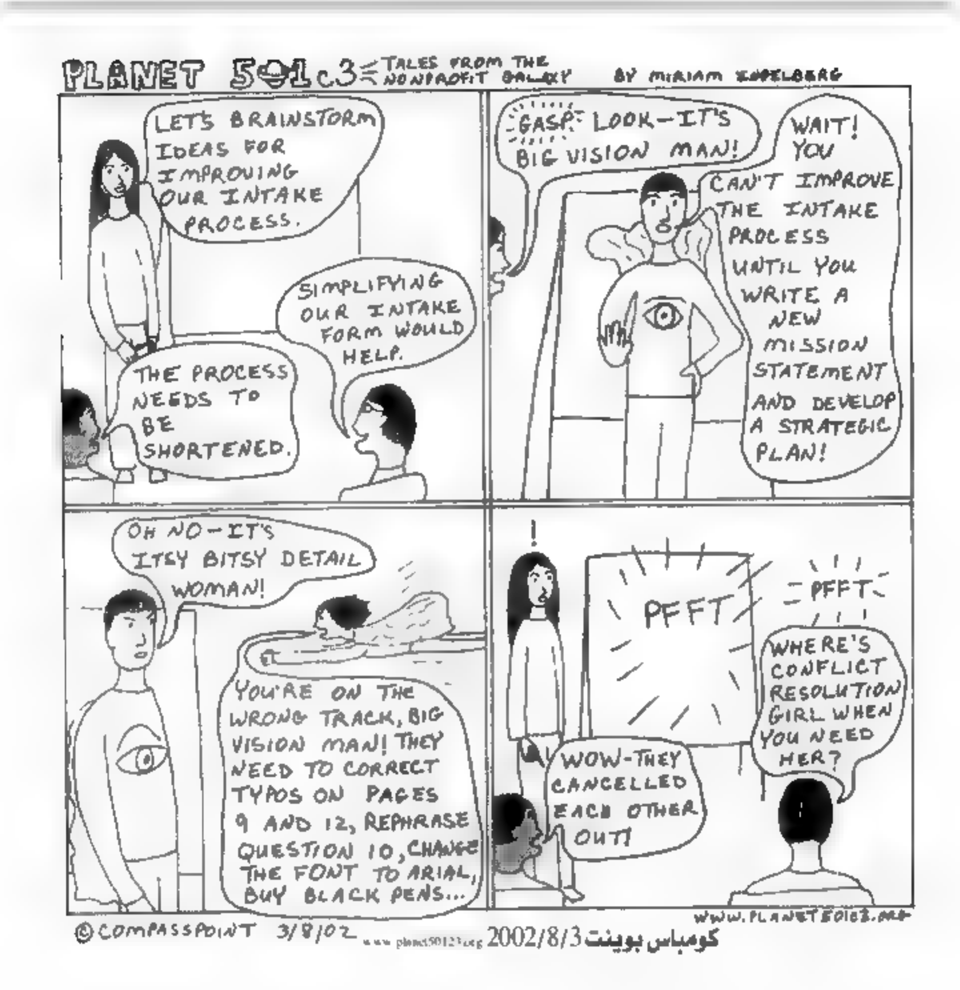
رؤيتنا

نريد أن نعيش في هاواي حيث يهتم الناس بعضهم ببعض، ومواردنا الطبيعية، وثقافات الجزيرة المتعددة، إنه مكان حيث تدعم أفكار الناس ومبادراتهم وكرمهم مجتمعات مزدهرة مسؤولة.

رسالتنا

تساعد مؤسسة مجتمع هاواي الناس ليقدموا الجديد عن طريق بث روح العطاء فيهم، والتنمية البشرية، وإيجاد الحلول لفائدة كل مجتمع في الجزيرة.

تستطيع بيانات الرؤية بل يجب أن تكون نوعاً من الإلهام فالراحل مارتن لوثركينج



كومباس بوينت 2002/8/3

قال: «لدي حلم» ثم قدم تصوراً غيّر أمة. والخطاب الشهير هو مثال دراماتيكي للقوة التي يمكن توليدها من قبل شخص يطلق رؤية مؤثرة عن المستقبل. ومع أن جون كنيدي لم يعش ليرى رؤيته لناسا تصل إلى مرحلة الإثمار، ولكنه وضعها على الطريق عندما قال: «في نهاية العقد، سوف يهبط رجل على القمر». وعندما جاء الوقت للمصادقة على المبالغ الضخمة اللازمة لإتمام هذه الرؤية، لم يتردد الكونغرس في ذلك. لماذا؟ لأن هذه الرؤية تتكلم بقوة عن القيم التي يراها الأمريكيون عزيزة عليهم وهي وضع: أمريكا كطليعة وأمريكا كقائد للعالم.

إن بيان الرؤية المؤسساتي قد لا يضع رجلا على القمر، ولكنه يجب أن يكون أخاذاً بنفس الطريقة التي كان عليها تصور كيندي ومارتن لوثر كينج: إن عليه أن يتحدى ويلهم الجماعة ليوسع من إمكانياته وينجز هدفه.

وتركز «الرؤية الخارجية» على، كيف سيتحسن العالم فيما لو أنجزت المؤسسة هدفها. وغالباً ما يركز بيان الرؤية على مجرد الرؤية الداخلية أي على ماذا ستبدو عليه المؤسسة في وقت ما في المستقبل (سنكون قد ضاعفنا عدد أعضاء الجهاز الموجودين حالياً أو «سيكون لدينا مبنانا الخاص بنا) ولكن هذه البيانات تتجنب السؤال:

«لأي غاية؟» لماذ ايجب علينا مضاعفة عدد أعضاء الجهاز؟ لماذا نحتاج مبنى خاصاً بنا؟

وإن تركيز بيان. الرؤية الخارجية يجب أن يكون موجهاً أولاً لخدمة الزبون أو خدمة الناخبين الذي ستتأثر حياتهم بواسطة المؤسسة.

مثلاً:

- كل الناس في ولايتنا سيحصلون على رعاية صحية نوعية، بغض النظر عن قدرتهم على الدفع (الرعاية الصحية للجميع).
- يسعى مركز جوليا موجان للفنون إلى تغيير حياة الناس بجعل الفن ممارسة عامة للحياة اليومية والتعليم.
- نحن سكان أو كلاند، نلزم أنفسنا ببناء مدينة يسكنها شعب صحي، حسن التعليم، آمن، ومحيط حيوي، واقتصاد ديناميكي ومزيج من الثقافات نابض بالحياة، حيث يصبح المستقبل للجميع (منظمة أوكلاند تشارك في الرؤية).

وحيث تحدد الرؤية الخارجية كيف تخطط المؤسسة لتغيير العالم، فإن الرؤية الداخلية تحدد كيف ستبدو المؤسسة عندما تعمل بشكل فعال وكفء لدعم إنجاز الرؤية الخارجية.

تصف الرؤية الداخلية الأفق الأوسع وميزان البرامج والخدمات، وصورة المؤسسة وسمعتها، والتمويل، والمشاركة، واستخدام التكنولوجيا، والمجلس والجهاز والتسهيلات.

وكأمثلة على بيانات الرؤية الداخلية نورد ما يلي:

- سوف يكون لدينا صالة بمساحة 100,000 قدم مربع وفيها ستعرض كل الأعمال الفنية العظيمة بالنيون من القرن العشرين (متحف فن النيون).
- سيتلقى كل ضحايا الهجمات الإجرامية في مقاطعة أوكلاهوما معلومات واستشارات من عضو في الجهاز أو متطوع خلال 24 ساعة من الهجوم عليهم (صندوق مساعدة الضحايا).
- سيكون الكورس chorus أفضل كورس للرجال اللوطيين في العالم والمساوي لأي مؤسسة لأداء الفنون في سان فرانسيسكو وسيكون قائداً في تطور ثقافة اللوطيين وكرامتهم في الولايات المتحدة (كورس سان فرانسيسكو للوطيين).
- سوف نقيم قاعدة تمويل متنوعة، ستدعم بشكل كفوء كل برامجنا (كل منظمة غير ربحية عمل معها المؤلفان).

أمثلة على بيانات الرؤية التي تتضمن عناصر خارجية وداخلية:

- كومباس بوينت للخدمات غير الربحية. تخدم المؤسسات غير الربحية كوكلاء لها والتعاون معها بروح ديمقراطية، والتحديث والتغيير الاجتماعي الايجابي. وقيادة مؤسستنا وخدماتها هي محلية، وإقليمية، ووطنية في أفقها، وتدعم القطاع غير الربحي الفعّال والضروري لصحة المجتمعات.
- التحالف من أجل الوصول إلى التكنولوجيا.

بيان الرؤية الخارجية – يصبو هذا التحالف وأعضاؤه للمساعدة على ابتداع عالم يكون فيه ما يلي:

- كل الناس الذين يعانون من العجز قادرين على استخدام مستمر وفعال لأدوات التكنولوجيا الدقيقة القابلة للتطوير، ويمكن الوصول إليها وشراؤها وتكون متاحة لهم، ويتماشى كل هذا مع التدريب والمساندة الضرورية لتكامل هذه الأدوات.

- أدوات العيش والتعليم والعمل قد جرى تطويرها بحيث تلائم مجموعة أوسع من المستخدمين، بما فيهم أولئك الذين يعانون من قصور وظيفي.

- يحضّر الأشخاص ذوو الأشكال المختلفة من الإعاقة كي يقوموا بالدعوة لقضيتهم وتنظيم خدمات التكنولوجيا الرفيعة المستوى والدقيقة ثقافياً والموجهة للمستهلك في مجتمعاتهم وجعل إختيارالتكنولوجيا، والحصول عليها، واستخدامها أمرا سهلا.

- تبسيط التكنولوجيا والنظر إليها كأداة حيوية للأشخاص من ذوي الإعاقات.

- يفهم ذوو الحاجات الخاصة أهمية التكنولوجيا لهم ولأصحاب القصور الوظائفي وأهمية إيجاد وتطوير تصميمات تقنية عالمية لكل الأدوات، والخدمات، و الإعلام، والبيئات.

بيان الرؤية الداخلية ماذا نطمح أن نحقق أو ننجز؟

- تدعم مؤسسة التحالف من اجل الحصول على التكنولوجيا شبكة ديناميكية من المؤسسات العديدة، والأفراد، والشركات التي تتعاون فيما بينها للتأكيد بأن اجتياز حافة التكنولوجيا أمر يمكن تطبيقه، والوصول إليه، وشراؤه واستخدامه على شكل واحد.

- تدعم المؤسسة وتشجع أعضاءها على الاتصال بالبرامج المطلوبة، والخدمات، والموردين في مجتمعاتهم، بحيث يستطيع الناس الحصول على خدمات منشقة ذات مستوى جيد.

● يمتلك أعضاء المؤسسة، المهارات، والخبرة، والموارد لتلبية احتياجات الأفراد في مجتمعاتهم من الخدمات الممتازة وذات النوعية الجيدة ودقيقة ثقافياً. إن هذه البرامج تساعد الناس في اكتشاف الأدوات التكنولوجية، والموارد المالية لاقتنائها وتمنحهم الفرصة لاختبارها وتعلم طريقة استخدامها.

● إن المؤسسة هي مؤسسة وطنية كبرى تنمو باستمرار و تعمل لإيصال الاهتمامات المحلية والإقليمية إلى المحافل على مستوى الدولة. وتمتلك المؤسسة تمويلا كافيا، وهي متماسكة بشكل جيد. وتضم قاعدة كبيرة من الأعضاء مع تمثيل جغرافي واسع. وهي معروفة جيداً ومحترمة على نطاق واسع من قبل لاعبين مختلفين مثل: صناع السياسة، ورجال التكنولوجيا، والعاملين في مجالات التطوير، والآباء والأمهات، والأشخاص الذين يعانون من إعاقات، ومن إعلاميين، ومهنيين، وممولين، و شبكات الخدمات، ومجتمع الأعمال.

● إنها مؤسسة تعليمية تنمو بالسرعة التي تتغير فيها التكنولوجيا، وتؤثر في استخدام مبادئ التصميمات العالمية، وتبنى الخبرات، وتؤمن التدريب كي يبقى الأعضاء على حافة الاتجاهات الأكثر تطورا للوصول إلى التكنولوجيا.

● والمؤسسةصوت قوي ومحترم في تطوير السياسات على المستوى الوطني و يؤدي الى زيادة الدعم لخدمات تكنولوجيا المساعدة المباشرة، والوصول إلى برامج التكنولوجيا ودعم كل ما يخدم الجمهور.

ضع مسودة بيان الرؤية

كما هي الحال في بيان الرسالة، إن وضع مسودة بيان الرؤية، يبدأ بالمبادرة وطرح الأفكار، ويتطور خلال النقاش، وينتهي بتكوين أدراك مشترك بالاتجاه وبالتجديد. ويجب أن يشرك كل أعضاء المجلس والجهاز في الأفكار الأولية والعفوية وبعض المشاركات اللاحقة، كما يجب على لجنة التخطيط أن تنخرط في العملية بشكل كامل. وكما هو الحال في أي عملية أخرى، يجب أن لا يكون اختلاف الآراء مشكلة إذ يمكن

للأشخاص أن يحفز الواحد منهم الآخر للحصول على أفكار نادرة وثمينة - أحلام لتغيير العالم الذي يرغبون العمل له بشدة، ويشجع الواحد منهم الآخر أن يحلم بما هو ممكن. وكما نرى في بيان الرسالة، من المحتمل أن ترجع المؤسسة إلى بيانات الرؤية السابقة من خلال عملية التخطيط ومن الممكن أن تعدلها كي تصبح أوضح: أين تستطيع المؤسسة وأين يجب أن تكون في المستقبل.

تعليق هامشي

عناوين الأخبار

يعد تمريناً قوياً أن تسأل اشخاصاً بأن يكتبوا عنوان خبر يصف تصورهم عن النجاح في المستقبل. وفيما يلي امثلة من هذه العناوين كما يلي:

- **إن قطع المنعطف ممكن - مؤسسة محلية للمعاقين، تدافع بنجاح عن فكرة جعل مستخدمي الكراسي المتحركة قادرين على السير في شوارع المدينة ؟**
- **تؤيد المحكمة العليا حق التزاوج بين اثنين من الجنس نفسه.**
- **ينخفض معدل التسرب كما لم يكن كذلك في يوم من الأيام**
- **تحتفل أودوبون كاليفورنيا بافتتاح المركز العشرين لثقافة الطبيعة الجديدة.**

وفيما يلي وصف للعملية التي يجب استخدامها. اسأل كل مشارك في اجتماع التخطيط أن يجيب على الأسئلة التالية:

لقد مضى على مؤسستنا خمس سنوات (أو عشر سنوات) حتى أصبح اسم منظمتنا يظهر في المطبوعات العامة.

- **ماذا يقول العنوان الرئيسي عن مؤسستنا؟**
- **ماذا يمكن أن يكون العنوان المعبر عن المؤسسة ومن يجب أن يقوله**
- **اكتب عنواناً رئيساً وعنوانين فرعيين أو ثلاثة تلخص قصة في زاوية في صحيفة حول منظمتنا.**
- **ارسم صورة أو صف صورة فوتوغرافية يمكن أن تظهر في المطبوعات (بما فيه تعليق على الصورة).**

يبدأ التحدي بابتداع رؤية كبيرة بما يكفي لإلهام الناس، وفي الوقت نفسه فإن الرؤية يجب أن تكون مبنية على واقعية كافية بحيث يستطيع الناس أن يبدؤوا بالإيمان بقدرتها على أن تتحول الى حقيقة أو ستصبح حقيقة. ولم يصل رياضي أبداً إلى المباريات الأولمبية بالصدفة؛ فرؤيته المسيطرة حول أدائه الممتاز يساعده على التغلب على كل العرق والإحباط الذي عاناه لسنين عديدة. ولماذا يزعج هذا الرياضي نفسه لو لم يكن لديه ذلك الرؤية القوية الساحرة الثمينة؟ وقد تتجاوز بعض المؤسسات كثيراً تصوراتها المبدئية. فمع حدوث التقدم، تزداد الاحتمالات. ومع ذلك، فإن الرؤية التي نحملها معنا وتذكرنا بسبب قيامنا بالجهد الشاق ستستمر في إلهامنا لهذا النجاح.

قيمة استخدام عملية الرؤية خلال عملية التخطيط الاستراتيجي

إن وضع بيان الرؤية وعملية الرؤية نفسها لن يساعدا فقط على إلهام الجهاز والمجلس، ولكن بالإمكان أيضاً استخدامهما كقاعدة لوضع الأولويات. إن التدرب على وضع الرؤية يمكن أن يشار إليه في خلال المرحلة 4 (الاتفاق على الأولويات) كي يقدم إرشاداً لتحديد الأفق المثالي ومقياس الخدمات والمنتجات. وتساعد عملية وضع الرؤية المنظمة كي تكون قادرة على الإجابة عن الأسئلة التالية بصورة أفضل:

- ما هي الخدمات المنتجات التي يتوجب علينا تقديمها الآن وفي المستقبل بحيث تمكننا من إنجاز أفضل لرؤيتنا الخارجية عن المستقبل؟
- هل علينا أن نجري تغييرات على الخدمات والمنتجات التي نقدمها حالياً، أو كيف نشرع بأداء عملنا بحيث نكون في وضع أفضل لإنجاز مستقبلنا كما نتمناه؟

وبشكل مشابه يمكن استخدام بيان الرؤية الداخلية لتوضيح ماذا يمكن للمؤسسة أن تحتاج فعله بدءاً من تفهم الإدارة والعمليات إلى التأكيد أن البنية التحتية كانت في مكانها المناسب لدعم الاحتياط الكافي والفاعل من السلع والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن والعملاء. ويمكن استخدام الرؤية الداخلية خلال وضع مرحلة الأولويات كقاعدة للنظر في بعض هذه الأسئلة التالية:

- ماذا يجب عليه أن تكون أولوياتنا طويلة الأمد وقصيرة الأجل فيما يتعلق بتشكيل الجهاز، والميزات، والمجلس، والتسهيلات والتمويل، والشركاء، والإدارة وأنظمة المعلومات المحلية؟
- ماذا علينا أن نفعله الآن وفي السنين الثلاثة القادمة كي نميز أنفسنا عن منافسينا ولنطمئن الى أننا معروفون ومحترمون من قبل الزبائن والمجتمع؟
- ماذا نستطيع أن نفعل لزيادة التعاون ومدّ شبكات العمل إلى وكالات تقوم بعمل مشابه، بحيث تستخدم الموارد القليلة بأفضل طريقة فعالة وكافية؟

تعليق هامشي

اقتراح تمرين خاص بالرؤية

خلال اجتماع المراجعة، علّق سلسلة من اللوحات العريضة التي ترسم عليها عادة الخرائط الحائطية على جدران الغرفة. تناول 3 إلى 6 أسئلة لتنفيذ التمرين - يجب أن تكون هناك لوحة حائطية لكل سؤال. وفيما يلي نموذج الأسئلة المتعلقة بالرؤية.

- **كيف سيتحسن العالم إذا نجحنا في انجاز غرضنا؟**
- **ما هي الخدمات الأكثر أهمية التي يجب أن نواصل تقديمها، أو تغييرها، أو نبدأ بتقديمها في السنوات الثلاث القادمة.**
- **ما هي التغييرات في الجهاز والميزات التي نحتاج تطبيقها لننفذ غرضنا بشكل أفضل؟**
- **كيف يستطيع مجلس المديرين زيادة قيمتهم لمنظمتنا؟**
- **ما هي التغييرات في تطوير الموارد (زيادة التمويل) التي نحتاج تطبيقها كي ننجز هدفنا بشكل أفضل؟**

- ما هي التسهيلات والتغييرات التكنولوجية التي نحتاج تنفيذها للحصول على انجاز أفضل لغرضنا؟
- ما هي البنية التحتية، والأنظمة، والتبديلات في وسائل الاتصال التي نحتاج تنفيذها بغية تحقيق إنجاز أفضل للهدف؟
- كيف نستطيع أن نزود بشكل فعال أو كاف، خدماتنا؟ إذا كنت تستطيع أن تقوم بثلاث تغييرات فقط لتزيد من قدرتنا على خدمة زبائننا / عملائنا، ماذا تعتقد أن تكون تلك التغييرات؟
- ما الذي يجعلنا متفردين (ما الذي يميزنا عن المنافسين)؟
- ما الذي يعتبره زبائننا / عملاؤنا الأكثر أهمية في الخدمات التي نقدمها. ماذا يريد زبائننا / عملاؤنا منا؟

قسم المشاركين في اجتماع المراجعة إلى مجموعات من ثلاثة إلى ستة أعضاء في كل مجموعة واعط كل مجموعة 30 لصاقة ملاحظات من حجم 3-5 انشات واطلب من كل مجموعة أن تكتب أجوبتها على ما لا يزيد عن ثلاث لصاقات لكل سؤال. وعندما تنتهي كل مجموعة، تلصق أجوبتها على اللوحات المعلقة على الجدران. ويتم تشجيع الأفراد كي يتجولوا حول الغرفة ويقرؤوا أجوبة المجموعات الأخرى. وبعد بعض النقاش يستطيع شخص أو اثنان البدء بوضع مسودة بيان الرؤية.

وبغض النظر عما إذا كانت مؤسسة ما متهمكة في عملية تخطيط مختصرة أو معتدلة أو شاملة، فيجب الإجابة على هذه الأسئلة المذكورة. ويمكن لعملية الرؤية أن تزودنا بإطار للإجابة عليها وبالتالي، تزودنا بدليل يساعدنا في صنع الخيارات، مثل إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تكون أفضل في إتمام غرضها. وتشجعك ورقة العمل 6 (انظر ملاحظات على العملية في العرض 3.3) على أن تتجرأ على أن تحلم بما هو محتمل وذلك عن طريق ربط رؤيتك الداخلية ورؤيتك الخارجية عن النجاح. وتعطينا عملية الرؤية في شركة ASO/USA مثالاً جيداً عن وضع الإطار.

الخطوة 2-3: تضمين القيم الأساسية التي ترشد عملك

تعرف المؤسسات غير الربحية بأنها مؤسسات تقودها القيم ويساعد إطلاق القيم التي تدعمها المؤسسة، على الضرب على أوتار عواطف الأفراد، كما يساعد على انحياز العقل والقلب معاً. وتركز القيم عادة على الخدمات والجودة والأفراد وعادات العمل وعلى سبيل المثال:

- يجب المحافظة على التكامل والجودة والتميز في توفير الخدمات.
- يجب تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة حول خيارات صحتهم.
- نحن نحافظ على مركزية الزبائن.

كما يمكن للقيم أن تتضمن معتقدات ذات صلة بطبيعة المؤسسة، مثل تأكيد إحدى الجمعيات النباتية بأن "أكل الخضار ذات كفاية اقتصادية أكثر، واستجابة أكبر للبيئة من أكل لحم البقر.

وتتضمن أمثلة أخرى عن القيم، والمعتقدات، والافتراضات والمبادئ الإرشادية ما يلي:

- إن الثقة بالنفس لا يعلمها المرء ولا يتعلمها، ولكنها تكتسب بتجاوزك لحدودك الذاتية (منظمة الإبحار نحو الخارج).
- إن فهم العالم جغرافيا في مرحلة الشباب هو شرط أساسي للتعامل انطلاقاً من مسؤوليتك الشاملة عندما تصبح بالغاً (الجمعية الوطنية الجغرافية).
- تعتمد حيوية الحياة على الإضافة المستمرة لإدراكات جديدة ومعتقدات جديدة وحكمة جديدة (مركز يربابوينا للفنون).

العرض 3-3 **ورقة العمل 6 : ضع بيان التصور**

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	**تعد عملية تكوين الرؤية فعالية قوية يجب القيام بها في اجتماع المجلس وجهازه.** **وزّع ورقة عمل بيان الرؤية على المشاركين قبل الاجتماع واطلب منهم أن يصفوا رؤيتهم الداخلية والخارجية للنجاح. وإذا كان عدد المشاركين في الاجتماع صغيراً، اطلب من آخرين من خارج الاجتماع أن يقرؤوا رؤيتهم هذه، ويسجلوا ملاحظاتهم الأساسية على اللوحات الملصوقة على الجدران(الأوراق التي تحمل اتفاقاً وتلك التي تحمل عدم الاتفاق). أما إذا كانت المجموعة كبيرة فقسمها إلى مجموعات صغيرة، ولتعمل كل مجموعة كفريق.عليك أن تنقح أو تغير بيان الرؤية المبدئي هذا بعد أن تكون قد أكملت المرحلة الرابعة من عملية التخطيط.**
لماذا نقوم بهذه الفعالية ؟	**إن صورة مشتركة مستوحاة عن النجاح سوف تحفز جهود الجهاز والمجلس في المؤسسة، وتساعد على البدء بتحديد برنامج واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وأغراضها.**
من تشمله هذه العملية ؟	**مثالياً، كل المجلس والجهاز لديهم فرصة لإضافة أفكار على بيان الرؤية. ويجب أن تراجع لجنة التخطيط تلك الإضافة، وتعين شخصاً أو اثنين لصياغة بيان رؤية قوي يمكن تضمينه في خطتك. إن كلاً من التكامل، والنوعية، والجودة في تقديم الخدمات هي أمور يجب تحقيقها دوماً.**

أمثلة على بيانات القيم

تعد مؤسسة "شعب لشعب الدولية" مؤسسة مهمتها تشجيع الاتصالات لتحقيق التفاعل الثقافي داخل كل مجتمع، وبين المجتمعات والأمم المختلفة.

وتتضمن معتقداتها المعلنة ما يلي:

- نحن نعتقد بأن فهماً أعظم بين الأفراد والشعوب، على اتساع العالم كله، يولد قيماً وإلهامات.
- نحن نعتقد أن التبادل والثقافي والتعليم الدولي بين الشباب يولد فيما بعد تفاهماً وصداقات طويلة الأمد.
- نحن نعتقد أننا جميعاً نستفيد من الاشتراك بتوجهات مختلفة لحل المشكلات العامة.
- نحن نعتقد أن الأفراد يؤثرون بشكل أكثر فاعلية من الحكومات وذلك لتشجيع العلاقات الإنسانية والسلم العالمي.
- نحن نعتقد أنه إذا فهم أي شعب بشكل أفضل ثقافات الشعوب الأخرى، فإن الناس يصبحون أكثر تسامحاً وقبولاً بالاختلافات.
- نحن نعتقد أن المواطنين من كل البلاد يحتاجون إلى اتصالات شخصية مع الناس الآخرين والثقافات الأخرى.
- نحتاج أن نؤكد استمرارية التراث لدى مؤسسة «شعب لشعب الدولية».
- نحن نعتقد أن «مؤسسة شعب لشعب» هي طرفة !. نحن نؤمن بالناس!

وتؤمن مؤسسة تخطيط حجم العائلة Planned Paredthood في الحق الأساسي لكل فرد عبر العالم كله، كي ينظم عملية أو/ تنظم إخصابه أو إخصابها؛ وذلك بغض النظر عن دخل الفرد، وحالته العائلية، وعِرْقه وجنسه، وتوجهه الجنسي، وعمره، وأصله القومي، أو مكان إقامته.

- نحن نعتقد بأن احترام وتثمين التنوع في كل أوجه مؤسستنا ضروريان لرفاهنا.
- ونعتقد أن حرية الإرادة في الإنجاب يجب أن تكون طوعية وتحفظ للفرد حقه بالخصوصية.
- ونعتقد أكثر أن حرية الإرادة سوف تحقق تشجيعا لنوعية الحياة، ولعلاقات عائلية قوية، ولاستقرار في المجتمع.
- إن مؤسسة المحافظة الدائمة Sustainable conseruation. التزمت بتوجه يجمع بين استراتيجيات الأعمال والأولويات البيئية لإيجاد أرضية مشتركة، وإعطاء حلولاً تستمر طويلاً وتصلح لكل شخص، لأن البيئة هي أمر يهم كل شخص.

أما بيان الرسالة للمؤسسة فهو محافظة مستمرة على البيئة مع تطوير خدمة المصادر الطبيعية باستخدام التحديث، واستراتيجيات ذات منافع مشتركة تربط بشكل نشط بين الأعمال ومالكي الأرض من أجل حماية البيئة.

- إنه الإلزام الأخلاقي للمجتمع (المسؤولية) لحماية البيئة.
- إن الحوافز دوافع قوية لتحويل سلوكيات رجال الأعمال ومالكي الأرض الى سلوك واحد يهتم بالحفاظ على البيئة.
- إن عمليات الشراكة عبر كل القطاعات تعمل على بناء الثقة بين الفرقاء وتقديم الدعم لتنفيذ التغيير.
- نحن براغماتيون، أصحاب حلول للمشكلة مع التزام بالتجديد.
- النجاح بالنسبة لنا هو نتائج قابلة للقياس لمشاريعنا في تحسين البيئة.
- نحن نحترم تقييمات وأولويات رجال الأعمال، ومالكي الأرض والوكالات الحكومية، والمجموعات البيئية الأخرى، ونطالب باحترام كل منا للأخر.

لماذا تكون القيم والمبادئ مهمة جداً

(كن عظيماً في العمل، كما كنت في الفكر. اجعل العمل مطابقاً للقول والقول مطابقاً للعمل.)

وليام شكسبير

لا بد أن يكون لكل مؤسسة قيم جوهرية، سواء كانت ملفوظة أم ضمنية. ونجد هذه القيم في معظم المؤسسات الناجحة واضحة وقد طرحت للنقاش وتجدد من وقت إلى آخر. ومن الناحية المثالية، إن القيم الشخصية للجهاز، وكذلك قيم المؤيدين الخارجيين والمساندين سوف تقف جميعها في صف واحد مع قيم المنظمة. وعندما نضع بياناً مكتوباً لقيم المؤسسة، يمكن لذوي العلاقة أن يتأكدوا من ارتباط هذه القيم بعضها ببعض ويقيّموا كم تعادل قيمهم الشخصية ودوافعهم، وقيم المؤسسة ودوافعها. وستساعد هذه العملية على بناء التزام ذوي العلاقة بالمؤسسة وتقوية الدعم المتبادل بين الأفراد والمؤسسات. ويساعد وضوح القيم في تعبئة واختيار أعضاء الجهاز والمجلس الذين يشاركون المؤسسة قيمها.

ولعل تمريناً ثميناً يمكن التدرب عليه خلال هذه المرحلة، لكشف الفجوة في التحليل بين قيم المؤسسة الحالية التي أصبحت نمطية وبين القيم الجوهرية التي تريد المؤسسة أن تجعلها مثالية. وهذا مهم بشكل خاص إذا كان جهاز المؤسسة يتعامل مع طاقم من القيم يخالف عن تلك التي يرغب بتجسيدها في المستقبل. عندها تصبح الخطة الاستراتيجية الجسر الذي يردم الفجوة بين ما هو كائن وما يرغبون أن يكون.

تعليق هامشي

وضع قيم جديدة في الممارسة

خدمات الأمل لإعادة التأهيل هي مؤسسة غرضها «الارتفاع بمستوى حياة الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة وعائلاتهم». وتضمنت خطتها الاستراتيجية قيم مثل: «تمكين الزبائن» كي يكونوا على أفضل حال»، ويثمنوا العائلة، ويضعوا قيما عليا «كالأمانة والأخلاق والتكامل والاحترام، والمساواة والالتزام». وخلال اجتماع مراجعة للتخطيط، اقترح مستشار التخطيط في مؤسسة «أمل» عملية قد تؤدي إلى تحول أساسي في كيفية قيام المؤسسة بعملها. وقد دفعت العملية المجلس والجهاز إلى استبدال الأنماط الفكرية القديمة، وطريقة التفكير السابقة، والافتراضات التي كانوا يحبون أن ينبذوها، بأنماط فكرية جديدة يريدون احتضانها.

وفيما يلي الأنماط الفكرية القديمة، طرق التفكير، والافتراضات التي نحب ان نتخلى عنها (قائمة مختصرة):

- سوف نفعل ما يجب ان نفعله كي نتقدم.
- نحن نركز على الإعاقات أكثر من التركيز على القدرات.
- يجب على الحكومة ان تقدم الأموال لمؤسسة «الأمل» لأننا ندير برامج جيدة.
- الجهاز يعرف ما هو الأفضل ويتخذ القرار المناسب للزبائن.

أما الأنماط العقلية الجديدة لدى "أمل" والتي نحب أن نحتضنها. (قائمة مختصرة):

- أن تقاد هذه المؤسسة بعقلية «الجودة أولا» فيما يتعلق بالعملاء الداخليين والخارجيين.
- نحن نركز على القدرات أكثر من تركيزنا على الإعاقات
- تود المؤسسة أن تكون أكثر استقلالاً، وتعتمد على الذات «إنها تعمل وكأنها تمارس «الأعمال».
- الزبائن يشاركون ويقومون باتخاذ قراراتهم الخاصة بهم.

شعر كل من المجلس و الجهاز في مؤسسة دعم العائلات والأطفال المعاقين بقوة بأنهما يريدان "«ممارسة ما يعتقدانه»، وقد دوّنا العبارة التالية: «الرد العملي» يجب ممارسة التزاماتنا كل يوم» بحيث تتجلى قيمهم في العمل. وتتضمن هذه القيم (ثلاثة من الستة مذكورة هنا) و المبادئ وسلوكهم في العمل :

- **التنوع:** تنتشر الإعاقة في كل الجماعات العرقية واللغوية والاجتماعية والاقتصادية. ونحن نسعى أن نجمع معاً المجموعات المختلفة من خلال فهمنا أنه إذا عملنا معا فسوف نستطيع تغيير الأنظمة.

– التأثير العملي: ما الذي التزمنا أن نفعله في ممارسة عملنا اليومي؟

– انعكاس التنوع، ليس فقط بين الناس الذين نخدمهم، ولكن أيضاً في جهازنا، ومتطلباته.

– البحث بنشاط عن إشراك أشخاص من المجموعات المختلفة في كل نشاطاتنا.

– تقديم المعلومات، والثقافة، وخدمات من أحد الوالدين – للآخر والتي هي استجابة لغوية وثقافية. وبشكل ثابت نزود العائلات التي نخدمها بمواد مكتوبة بلغتها.

– ونقدم بشكل ثابت عروضاً وتدريبات بلغة العائلات التي نخدمها.

– نقدم بشكل ثابت جلسات تدريب مع مترجمين، وكذلك في المستوصفات – وهكذا.

- **التعاون:** في كل مكان ممكن، سنعمل مع أفراد آخرين، ووكالات، وأنظمة بهدف توسيع وتشجيع قدرتنا على خدمة العائلات.

التأثير العملي: ما الذي التزمنا فعله في ممارسة عملنا اليومي؟

– خذ وقتاً مناسباً تفكر فيه بإشراك آخرين عند تطوير مشاريع جديدة، وابحث بنشاط.

تقديم المعلومات والثقافة والخدمات من أحد الوالدين إلى الآخر مع توجه بأن التصورات المختلفة يمكن أن تعمل جنباً إلى جنب.

- إدراج المواد والأنشطة المتعلقة بالآخرين في مطبوعاتنا الداخلية وفي مركز الاستقبال.. إلخ.

- أن نبقي شركاءنا على صلة بنشاطاتنا، ونبذل جهداً لنحصل على آرائهم.

. **الناس العاديون:** نحن ملتزمون أن نكون مركزاً تلتف حوله العائلات، ومجالاً لتلقي توجيهات الوالدين، يقودنا التعمق في الأمور ونستمد الطاقة من المتطوعين.

- التأثير العملي: ما الذي التزمنا فعله في ممارسة عملنا اليومي؟

- التأكد من أن المجلس يضم ممثلين عن 51٪ من المجتمع الذي تخدمه (أي 51٪ آباء أو أمهات و أشخاص معاقون).

- التأكد من أن الجهاز الذي يقدم دعماً مباشراً يمثل المجتمع الذي نخدمه.

تطبيق مجموعات التفكير المركز ومجموعات الاستطلاع، وعمليات المراقبة للتأكد أن العائلات والمهنيين لهم مساهمتهم في الخدمات القائمة حاليا أو المحتملة.

اكتب قيم مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

سيجد المجلس والجهاز دوما صعوبة كبرى عندما يحددان للمرة الأولى ويتفقان على القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية، التي جرى استخدامها في السابق مرات عديدة. وتشكل عملية التخطيط الاستراتيجي فرصة ممتازة لجعل تلك القيم المستخدمة واضحة، أو لإعادة تثبيت القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية التي كانت قد تطورت في الماضي، في جهود التخطيط الاستراتيجي. وتزودنا ورقة العمل رقم 7 بإطار لتحديد القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية وكذلك السلوكيات التي تدعم تلك المبادئ الإرشادية باعتبارها قد مورست سابقاً (انظر ملاحظات على العملية في العرض 3-1).

كن جاهزاً للقيام ببعض الأبحاث بإخلاص قلبي خلال مناقشات المؤسسة للقيم والمعتقدات، وهذه الفعالية تبعث بمشاعر قوية وعواطف جياشة، فمعظم الناس ليسوا محايدين تجاه معتقداتهم، ولكن هذا ليس صحيحاً بالنسبة لمعتقدات المؤسسة. إنما المقصود معتقدات الأفراد حيث يشعر معظم الأفراد بقوة بمعتقداتهم الجوهرية. خذ وقتك الذي تحتاجه، وأوضح أين يوجد اتفاق وأين يوجد خلاف. ابذل جهداً للحصول على اتفاق حول قيمك ومعتقداتك الجوهرية. كما أنه من المهم الوصول إلى توافق حول المبادئ الإرشادية؛ لأنها تشكل أساس عملك.

العرض 3-4 — **ورقة العمل رقم 7 اربط بين قيم مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية**

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟

سواء أكنت في اجتماع مراجعة، أم في اجتماعات منفصلة للمجلس والجهاز. وزع نسخاً بيضاء من ورقة العمل واطلب من الأفراد أن يكتبوا القيم والمعتقدات و / أو المبادئ الإرشادية التي يؤمنون بأنها الأساس الذي تبني عليه عملك. وإذا كان عدد المشاركين في الاجتماع قليلا، دع أناساً آخرين يقرؤون القوائم التي كتبها الأعضاء ويسجلوا أفكارهم الأساسية على الورق. وإذا كان المجتمعون جماعة كبيرة، فقسمهم إلى مجموعات صغيرة تعمل كل منها كفريق. سَهِّل المباحثات كي تعرف أين تقع نقاط الاتفاق وفيما إذا كان هناك عدم اتفاق في مكان ما، وطوِّر عملية تبحث من خلالها الخلاف، وماذا يؤثر مثل هذا الخلاف على قدرة الجهاز والمجلس على العمل معاً ودعم الرسالة.

العرض 3-4

ورقة العمل رقم 7 اربط بين قيم منظمتك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	ما إن يصبح هناك اتفاق جاهز حول القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية، يجب عندها وضع قائمة بالسلوكيات المؤيدة، إما داخل الاجتماع أو بواسطة لجنة خاصة.
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	من المهم أن نجعل قيم المؤسسة واضحة من أجل بناء التزام المجلس والجهاز بالمؤسسة وهي نقطة مهمة بقدر أهمية دعم المؤسسة للربط بين سلوك الأفراد والقيم التي يعلن المجلس والجهاز ضرورة التمسك بها.
من ستشمله العملية؟	مثالياً، يجب أن يشارك أعضاء المجلس والجهاز في تطوير ودعم قيم المؤسسة.

تعليق هامشي

الفرق بين القيم والمعتقدات والافتراضات، والمبادئ الإرشادية

إن الغرض من تصنيع أجهزة أكورديون صغيرة ومن مواد تركيبية هو تشجيع استعمال آلة الأكورديون لتكون رابطة ثقافية حيوية تربط بين الماضي والحاضر والمستقبل.

- بيانات القيم والمعتقدات. الثقافة ضرورية لحياة نعيشها بالكامل. إنه أمر طيب للناس ليفهموا جذورهم.
- الافتراضات: الأكورديون يساعد الناس في أمريكا على إيجاد جذورهم الأوروبية. والأكورديون آلة مفترى عليها ويساء فهمها.
- المبادئ الإرشادية. في كل حفل سنخصص وقتاً نعلم الناس فيه الجذور التاريخية للأكورديون، ومع ذلك يجب معاملة الناس الذين يسخرون من آلة الأكورديون باحترام ولطف.

تحذيرات للمسهلين

- يمكن لمناقشات الرسالة والرؤية، والقيم أن تثير بعض الحضور، شأنها في ذلك شأن الكثير من النقاش حول الطريقة التي سنقول فيها ما نريد فيما يتعلق بالأفكار. واستناداً لخبرة المؤسسة حول الخلافات التي حصلت بين أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في الدورات السابقة (مؤسسات الأعمال، المؤسسات غير الربحية) فقد يأتي الناس للاجتماعات يحملون معهم توقعات بالخلاف.
- يتمتع الناس بخبرات مختلفة حول ما يجب تضمينه في بيان الرسالة وتعريف المصطلحات مثل الغرض الرسالة وهكذا. لا تترك الأمور المتعلقة

بتسمية الأشياء معلّقة، إنما تأكد أن كائناً ما تكون التسمية التي أطلقتها، فعليك أن تنتهي بوصف لما تقوم به المؤسسة ولماذا تقوم به على حد سواء.

- قم بالاتفاق على صيغة البيانات التي ستضعها المؤسسة قبل كتابة البيانات النهائية. هناك العديد من الخيارات الصحيحة والتي من ضمنها:

- الطول المتوقع: يمكن لبيانات الرسالة لبعض المؤسسات أن تكتب بإحكام في جملة أو جملتين. وبيانات الرسالة عند بعض المؤسسات يمكن أن تكون أطول.

- جمل تامة أو عدة تعابير.

- بيانات منفصلة لكل من الرسالة والرؤية

- بيان بصفحة مستقلة للقيم والمعتقدات.

- بيان بالرسالة يتضمن بياناً للرؤية أو بيان رؤية منفصل.

ومهما كانت الصيغة التي اختيرت، فإن المحصلة النهائية يجب أن تكون مفهومة، وخالصة من الكلمات المهنية الضيقة إن أمكن، وملهمة، ودقيقة.

- مصدر آخر للتوتر يمكن أن يقع بين الناس الذين يريدون بيانات مثالية وأولئك الذين يفضلون بيانات أكثر توجهاً للواقعية. ليس هناك جواب صحيح. ويمكن للمسهّل أن يساعد على الحل عن طريق إلقاء الضوء على هذه الأنواع من التوترات بحيث يمكن للمجموعة أن تعمل على حلها بشكل فعال.

- إذا أعادت المؤسسة كتابة بيان الرسالة أو أصدرت كتيبات، أو كان لديها موقعاً على الانترنيت، ووسائل إتصال أخرى فيجب تحديث كل ذلك. وإذا غيرت المؤسسة غرضها بشكل دراماتيكي، فربما تحتاج قوانينها إلى مراجعة

ملاحظات أخيرة

1- E.B Knauft ،Renee Berger ،and Sandra Gray ،for the Independent Sector ،Profiles of Excellence (San Francisco: Jossey-Bass ،. (1991

2- David Osbourne and Ted Gaebler
Reinventing Government (Reading ،MA: Addison-Wesley.
1992) ،pp. 130-131.

3- Peter Senge."Leadership in Living Organizations" (based
on his best-selling book The Fifth Discipline) in Leading Beyond Walls
(San Francisco: Jossey-Bass ،1999).

4- Karl Albrecht ،The Northbound Train: Finding the purpose ،Setting the Direction ،Shaping the Destiny of your Organization (New
York: American Management Association ،1994) ،p. 159.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 5 ضع بيان الرسالة

- **ضع مسودة بيان برسالة مؤسستك (من فضلك اكتب بوضوح إذا كتبت بخط اليد).**

ما هي المشكلة (المشكلات) المركزية التي وجدت مؤسستنا لتحلها؟

(عند الأخذ بعين الاعتبار المشكلة أو الحاجة المركزية، يمكن لك أن تفكر بالأسئلة التالية:

ما هي الحاجة أو المناسبة التي وجدت مؤسستنا كي تحلها؟ من هم المتأثرون بالمشكلة؟ وكيف يتأثرون بها؟ وإذا كنا ناجحين، فما هو التأثير الذي تركناه على هذه المشكلة؟).

ترك الإيدز أثراً كبيراً على مجتمعنا. لذلك يجب أن يصرف اهتمام أكبر ليس فقط في تثقيف الناس ودعمهم للوقاية من عدوى الإيدز، بل أيضاً في مساعدة الأشخاص الذي يعيشون مع مرض الإيدز. إن كثيراً من المشردين وذوي الدخل المحدود ومستخدمي حقن المخدرات لا يتم الوصول إليهم بسبب عقبات وصول الخدمات الصحية والاجتماعية مثل التمييز العنصري، ونقص التأمين، هذا بالاضافة إلى أن حقيقة تلبية الاحتياجات الأساسية يومياً يأخذ غالباً الأولوية على التعامل مع مسائل مثل الوقاية من الإيدز أو علاج الإيدز. وبالإضافة إلى ذلك هناك حاجة مستمرة للقيام بعمل صارم للوقاية داخل المجتمعات المهمشة. ويحق للناس الذين يعيشون مع الإيدز أن يكونوا قادرين على العيش حياة منتجة. وإذا كنا ناجحين كان لابد أن نمنع السرعة التي ينتشر فيها مرض الإيدز في مجتمعنا، وأن الأشخاص الذين يعيشون مع مرض الإيدز سيكونون قادرين على ممارسة حياة منتجة.

وكحد أقصى نريد أن يمحى الإيدز من مجتمعنا وعندها تكون مهمتنا قد انتهت.

ما هي الافتراضات التي تبني عليها منظمتنا عملها؟

- ناس مصابون بالإيدز من المجتمعات المهمشة إنهم من ذوي الدخل المحدود. والملونون، ومتعاطو المخدرات بالحقن وأناس آخرون محرومون من حقوقهم= هؤلاء الناس يتلقون أقل نسبة من خدمات العلاج.

- أشخاص مصابون بالإيدز ولهم احتياجات خاصة، تحتاج خدمات مؤسسات خدمة مرضى الإيدز التي هي في الوضع الأفضل القادر على تلبية هذه الاحتياجات.

- يجب أن تكون كل برامجنا حذرة ثقافياً، وذات لغة مناسبة، ويمكن وصولها إلى الأفراد بغض النظر عن طبقتهم، وعرقهم وإثنيتهم، وتوجههم الجنسي، وقدراتهم الجسدية.

- نحن نعتقد أنه باستطاعتنا أن نجعل فرقاً حقيقياً في هذا الوباء من خلال التركيز على الخدمات المباشرة (العناية وعلاج المرضى المتعايشين مع الإيدز، وأعمال الوقاية، والتوعية.

ما هو غرض مؤسستنا؟

(جملة قصدية تجيب عن السؤال لماذا وجدت مؤسسة ما. إنها لا تصف ما تفعله المؤسسة، ويجب أن تكون بياناً قصيراً محكماً، وتصف النتيجة القصوى التي ترغب المؤسسة تحقيقها. وعند كتابة جملة الغرض، تأكد من الإشارة إلى المحصلة والنتائج (مثلاً: إلغاء التشرد)، لا إلى أساليب الوصول إلى تلك النتائج والتي تشير الى ما نفعله (مثلاً: بناء المساكن).

إن هدف مؤسستنا هو تحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز ومنع انتشار هذا المرض في مجتمعنا.

ما هي الأساليب التي تستخدمها مؤسستنا لتحقيق هدفها؟

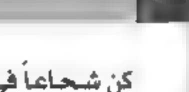
صف عملنا أو أعمالنا -خدماتنا أو نشاطاتنا التي لها الأولية.

- خدمات العناية: دعم الخدمات لتحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز.
- خدمات الوقاية: معلومات وتثقيف حول الوقاية من هذا المرض.
- خدمات أخرى : سياسة عامة والدعوة للمؤسسة.

اجمع بين جملة الغرض لديك ووصف الخدمات الأولى/ النشاطات في بيان رسالة ضاغط على المجتمع.

إن المؤسسة خدمة مرضى الايدز / USA (ASO / USA) هي مؤسسة اجتماعية غير ربحية مكرسة لتحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع مرض الإيدز، ومنع انتشار الإيدز في مجتمعنا. ونحن نتطلع لإنجاز رسالتنا عن طريق تقديم خدمات المساندة للمصابين بهذا المرض، والتثقيف والمعلومات حول الوقاية من الإيدز والعمل على قيام سياسات عامة مسؤولة تجاه هذا المرض. ونحن نتصور عالماً اختفى منه الايدز، كما نتصور عالماً يستطيع فيه الأفراد المصابون بالمرض، العيش حياة جيدة ومنتجة.

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة عمل 6 : ضع بيان الرؤية

كن شجاعاً في أن تحلم بما هو ممكن. ما هو تصورك الواقعي عن النجاح الذي يتحدى الصعوبات (من فضلك اكتب بخط واضح إذا ملأت الأجوبة بخط اليد).

طوّر شعاراً قوياً أو رمزاً لمؤسستك : نحن نخدم المجتمع لجعله متميزاً.

الرؤية الخارجي: اكتب كيف يمكن للعالم أن يتحسن، ويتغير، أو يصبح مختلفاً إذا ما نجحت منظمتنا بتحقيق هدفها.

رؤيتنا هي أن كل الأفراد الذين يعيشون مع الإيدز:

- سيحصلون على العناية الصحية المناسبة التي يحتاجونها في ترتيب مريح وسهل للوصول إليها.
- لا يعانون من التمييز.
- يقومون هم بخياراتهم الجوهرية.
- يختارون الأمل بدلاً من الاستسلام.

ومن رؤيتنا أيضاً أن يصل الناس إلى الموارد الشخصية والاجتماعية، والدعم الاجتماعي، والمعلومات اللازمة للوقاية من عدوى جديدة. ونحن نأمل أن نرى سريعاً اليوم الذي يتوقف فيه الأيدز عن تخريب مجتمعنا، ويختفي فيه تماما.

الرؤية الداخلية: رؤية مستقبل مؤسستنا.

رؤية برامجية:

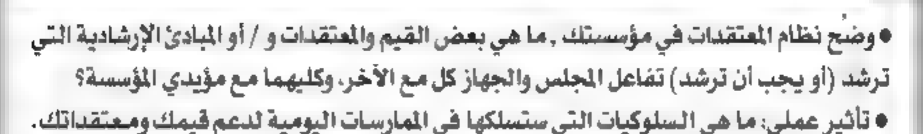
- سلسلة من خدمات الدعم رفيعة المستوى للأشخاص المصابين بالإيدز والتي تستجيب لاحتياجات التغيير في المجتمع.

- برنامج وقاية صارم وناجح بشكل كبير، يؤدي إلى تناقص عدد الناس المصابين بالإيدز.
- تأكيد متواصل على العمل مع الموظفين في القطاع العام فيما يتعلق بالسياسات التي تؤثر في حياة الناس المصابين بالإيدز.

الرؤية الإدارية:

- مجلس إدارة نشيط يملك الكثير من المعلومات ومؤلف من 18 عضواً يمثلون قطاعات مختلفة من المجتمع الذي نخدمه.
- تمويل حكومي لا يتجاوز 60٪ مع مصادر دخل ثابتة ومتجددة تكمل نسبة الـ 40٪.
- موارد بنية تحتية كافية متضمنة المكان والموارد التكنولوجية والدعم لقيامنا بأعمالنا بشكل جيد.
- دعم اجتماعي مستمر وصوت قوي لمصلحة المصابين بالإيدز.
- جهاز عاملين كاف يشعر أنه يكافأ بشكل عادل على جهوده ويتلقى الدعم من المجتمع، إنه جهاز يعكس وجه مجتمعنا.
- استمرار المجلس والمتطوعون في كونهم مبدعين ومتميزين في إنجازاتهم دعما لرسالة المؤسسة.

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة عمل 7 : ضمَن قيم منظمتك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

- وضِّح نظام المعتقدات في مؤسستك ، ما هي بعض القيم والمعتقدات و / أو المبادئ الإرشادية التي ترشد (أو يجب أن ترشد) تفاعل المجلس والجهاز كل مع الآخر، وكليهما مع مؤيدي المؤسسة؟
- تأثير عملي: ما هي السلوكيات التي ستسلكها في الممارسات اليومية لدعم قيمك ومعتقداتك.

وضِّح نظام المعتقدات في مؤسستك: ما هي بعض القيم والمعتقدات و/أو المبادئ الإرشادية، التي تقود (أو يجب أن تقود) تفاعل المجلس والجهاز، وتفاعلهما معاً مع جمهور المؤيدين؟	تأثير عملي: ما هي السلوكيات التي يجب الالتزام بها للقيام بالممارسات اليومية في دعم قيمنا ومعتقداتنا ومبادئنا الإرشادية.
المبادئ الإرشادية: كل الناس يستحقون عناية صحية نوعية.	• تزويد كل الخدمات الداعمة مجاناً إلى الفرد. • توجيه مجموعات استطلاع منتظمة للزبائن للتأكد من أننا نقدم الخدمات النوعية التي تلبي احتياجاتهم. • تشجيع العاملين في العناية الصحية على أن يروا في الناس المتعايشين مع الإيدز أنهم هم من يصنعوا قرار خياراتهم الصحية. • الاعتماد على الذات إزاء جهود برنامج السياسة العامة لتأكيد أن الخدمات الحيوية لا تمول من الميزانيات الفدرالية وميزانيات الولايات أوالميزانيات المحلية.

وضّح نظام المعتقدات في مؤسستك: ما هي بعض القيم والمعتقدات و/أو المبادئ الإرشادية، التي تقود (أو يجب أن تقود) تفاعل المجلس والجهاز، وتفاعلهما معاً مع جمهور المؤيدين؟	تأثير عملي: ما هي السلوكيات التي يجب الالتزام بها للقيام بالممارسات اليومية في دعم قيمنا ومعتقداتنا ومبادئنا الإرشادية؟
القيمة : التنوع	• هذا المبدأ لا يوجه فقط الى من تقدم لهم الخدمات، بل أيضاً من نحبذهم للعمل في مجلسنا وجهازنا و من المتطوعين. • موادنا التربوية في كل الأوقات ستكون مناسبة لغوياً وثقافياً للجماعة المعينة التي نقدم لها خدماتنا. • سوف نشجع الاستجابة الثقافية واحترام مختلف اللغات والمعتقدات، والاتجاهات، واساليب السلوك عند الأفراد.
القيمة: الشراكة	• نحن لا نستطيع إكمال كل ما نهتم به بقوتنا الخاصة. علينا أن نعمل جيداً لمشاركة الآخرين. • سوف نشارك في النفقات لإتمام الانجازات، وبالوقت نفسه في عبء العمل، ونشارك في اتصالات مفتوحة وأمينة مع شركائنا، ونساعد - عندما يكون ذلك مكنا - الوكالات الأخرى للقيام بعمل مشابه ناجح بحيث نستطيع جميعاً أن نأتي بجديد.
المعتقد: نحن نستطيع أن نحقق وضعاً مختلفاً إزاء هذا الوباء	• نمتلك نظرة ايجابية وطموحة لقيادتنا ومؤسستنا. • نؤكد أننا نقدم الخدمات التي لها أعظم التأثير على نوعية الحياة، والوقاية من أمراض جديدة. • نؤكد أننا نقدم هذه الخدمات إلى المجتمعات المختلفة، وحيث تستطيع أن نحقق وضعاً مختلفاً عن السابق • ننشر رسالة من الأمل وبث القوة من خلال الخدمات التي نقدمها.

الفصل الرابع

المرحلة الثالثة: قيِّم وضعك

لا تولد مؤسسة من فراغ. وقد قدم تعريف التخطيط الاستراتيجي تأكيداً مبكراً عن أهمية التركيز على المستقبل داخل مسار بيئة متغيرة على الدوام. وبالإضافة إلى تقييم البيئة الخارجية فمن المهم أن نعرف أيضاً العمليات الداخلية للمؤسسة – ما هي الموارد والقدرات التي تدفع بها المنظمة لعمل رسالة ما.

في ختام هذه المرحلة، سيتوفر للجنة التخطيط قاعدة بيانات من المعلومات الصلبة التي يمكن استخدامها لإصدار القرارات حول البرنامج والأولويات الإدارية وتطوير استراتيجيات شاملة.

ولكن جزءاً من التحدي في مرحلة جمع المعلومات وتحليلها هو أن المعلومات التي جُمعت، ربما تكون ناقصة، أو أنها معلومات جمعت من مصدر آخر. وخلال هذه المرحلة يجب على أعضاء لجنة التخطيط أن يقرروا باستمرار فيما إذا توفرت لديهم معلومات كافية ودقيقة لإصدار قرارات حيوية تتعلق بالأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.

وقد يكون جمع المعلومات وتحليلها مستهلكاً للوقت، ومن الطبيعي القفز إلى النتائج مثل القضايا والمشكلات والمسائل التي تبرز، ولكنها واضحة. وعلى الرغم من بروز قضية ما قد يتطلب جواباً واضحاً (نحن نعاني عجزاً في الميزانية ! علينا السعي للحصول على واردات أكبر، وتخفض النفقات!)، إلا أن معظم القضايا لها أكثر من مستوى من مستويات التعقيد (إذا خفضنا في النفقات، كيف سيؤثر ذلك على جودة برامجنا؟ وإذا أردنا أن نجلب عائداً أفضل بتغيير خدمات معينة، كيف سيؤثر ذلك على الوصول إلى ما نريد؟).

إن المرحلة الثالثة، هي عملية إبداعية في كسب وعي جديد، وتبصر في محيط مؤسستك الداخلي الخارجي. حرّي بك أن تتريث قليلاً قبل أن تقرر كيف تستجيب إلى أن تكون قد جمعت معظم المعلومات التي ستعمل فيها. فلو فكرت بكل ذي علاقة وكل مصدر للمعلومات على أن له صوتاً لتحديد المسائل الأكثر حسماً، فإن قيمة التفكير المبدع الذي يأخذ مكانه في هذه المرحلة سوف تنخفض إذا اتخذت القرارات قبل أن تكون قد استمعت الى كل الأصوات. لا تخف من بحث الأجوبة المحتملة - فقط انتظر لتقرر كيف تتقدم حتى المرحلة الرابعة (الاتفاق على الأولويات) من عملية التخطيط.

لهذه المرحلة ثلاث مهمات:

1- مراجعة تاريخ المؤسسة وأفقها الحالي ومعيار العمليات. والأسئلة الوصفية التالية تساعدك على استنتاج أين تقف المؤسسة حالياً، وكيف وصلت إلى هناك.

- ما هي صورة مؤسستنا (تاريخها ومعيارها الحالي وافق العمليات)؟
- ماذا كانت استراتيجياتنا الموجهة والأساسية حتى هذا التاريخ.

وبغض النظر عن كثافة عملية التخطيط، فإن الإجابة عن هذين السؤالين تشكل تمريناً مهماً عليك إتمامه. وكل سؤال ترافقه ورقة عمل.

2- اجمع معلومات جديدة. في هذه الخطوات نقرر ما هي المعلومات التي علينا جمعها. بالنسبة للعمليات البسيطة، يمكن لهذه الخطوة أن تكون توارد خواطر سريعة في اجتماع مراجعة عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وعن الفرص الممكنة، وعن المخاطر المحتملة، وعلى كل حال، بالنسبة للخطط المتوسطة والواسعة، تجمع المعلومات نمطياً من ذوي العلاقة الداخليين، ذوي العلاقة الخارجيين والمصادر الموضوعية للبيانات (من مثل تقييمات البرنامج والبيانات المالية). ويزودك هذا الفصل بخيارات عديدة لجمع هذه المعلومات.

- جمع معلومات من ذوي العلاقة الداخليين.
- جمع معلومات من ذوي العلاقة الخارجيين.
- جمع معلومات من مصادر محايدة.

3- أوجز ما عثرت عليه.

وأخيراً تحتاج المعلومات الجديدة إلى تنظيم، استعداداً لعملية وضع الأولويات في المرحلة الرابعة.

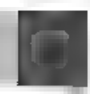
مرة أخرى نذكر أن المخطط لديه خيارات قليلة حول كيفية تلخيص هذه المعلومات. إن استخلاص ما في هذه المعلومات سيساعد المخططين على البدء بتحديد موضوعات عامة والأولويات التي تبرز إلى السطح.

وعلى الرغم من أن كل عمليات التخطيط ستواجه هذه المهمات الثلاثة فإن تقييم وضعك يمكن أن يتراوح بين العملية البسيطة (مثل أن تجلس مجموعة التخطيط معاً وتتعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص الممكنة والتهديدات المحتملة) وبين العملية الواسعة (جمع كمية كبيرة من المعلومات الجديدة من ذوي العلاقة حول وجهات نظرهم وكذلك إجراء أبحاث إضافية).

يصف هذا الفصل عملية تقييم واسعة لوضع المؤسسة. ويضم توجهات عديدة وأدوات مختلفة كمصادر. وبالطبع، لا تقوم مؤسسة واحدة باستخدام كل هذه الأدوات. إنما نقدمها لأن كلاً منها له إيجابيات وسلبيات لا بد أن يضعها المخطط بالحسبان.

ويجب أن يتعرف المخططون جيداً على خطوات هذه المرحلة والخيارات الممكنة في مجالي الأدوات والفعاليات كجزء من تصميم عملية تخطيط شاملة.

إن حجم المعلومات التي جُمعت وتحليلها في المرحلة الثالثة هو العامل المتحول الرئيس في التفريق بين العملية المختصرة والعملية الشاملة.



كلمة حول الكلمات

تدعى هذه المرحلة من العملية، بأسماء متعددة في ميداننا هذا:

تحليل الوضع، عملية جرد، مسح بيئي، أو ببساطة جمع بيانات. ولأننا نريد أن نجمع معلومات حول البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، فإننا سنستخدم المصطلح الأوسع «تقويم وضعك».

مراجعة التاريخ والأفق الحالي ومقياس العمليات

يعد تاريخ المؤسسة جزءاً من جهود التخطيط الاستراتيجي. من أين جاءت، وكيف وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم، وما هي الدروس المستقاة من تاريخها التي تعد مفتاحاً لاستقرارها ونموها أو أسباباً لعدم استقرارها. ويجب أن يكون لدى لجنة التخطيط فهماً عاماً للمسار التاريخي للمؤسسة بحيث يبني كل أعضاء اللجنة، الخطة على القاعدة، نفسها كما تستطيع دروس التاريخ أن تتجسد في تفكير كل شخص.

الخطوة 3-1 : جهز ملفاً لتاريخ ووصف العمليات

إن الخطوة الأولى في التقييم المؤسساتي للتخطيط الاستراتيجي، هي أن تجهز تاريخ المؤسسة وصورتها باستخدام ورقة العمل رقم 8 (انظر إلى ملاحظات العملية في العرض 4-1) والتاريخ المطلوب هو ببساطة موجز مختصر للأحداث التي رسمت صورة المؤسسة. وتتضمن على سبيل المثال: الوقت الذي بدأت منه المؤسسة والتسلسل الزمني لنشاطاتها ومتى قدمت برامجها للمرة الأولى.

والعلامات المميزة التي وصلت إليها المؤسسة، والأحداث المهمة في تاريخها، والتحولات التي شهدتها أولوياتها، وفي الوقت نفسه الأحداث الخارجية ذات الدلالات الكبيرة التي أثرت في مسيرتها. إن ما نعنيه بصورة المؤسسة أنها موجز عن كل البرامج القائمة لديها وما يتصل بها من بنية تحتية.

العرض 4-1

ورقة العمل رقم 8:
أوجز تاريخ مؤسستك ومنجزاتها

ملاحظات على العملية:

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟	• لخص تاريخ المؤسسة باستخدام التسلسل الزمني. ضع قائمة واجمع كل فعاليات البرنامج في مجموعات برامجية عريضة (الأهداف). صف الأفق الحالي ومقياس الخدمات. أضف بيانات الإدارة المتعلقة والعمليات (البنية التحتية). • استفد من أي وثيقة جاهزة توضح صورة المؤسسة، مثل التقارير السنوية أو الكتيبات التعريفية بالمؤسسة. . يجب أن توزع هذه المعلومات على جميع أعضاء لجنة التخطيط في الاجتماع الأول أو الثاني. • بعد مراجعة المعلومات، يجب أن يستخلص المجلس والجهاز الدروس المستفادة من هذا التاريخ: وهي مفاتيح للاستقرار والنمو ومراجعة الموضوعات التي تكشف عن أسباب عدم الاستقرار.
لماذا نقوم بهذه الفعالية ؟	• للمساعدة على التأكد أن كل أعضاء لجنة التخطيط يعملون انطلاقاً من القاعدة المعرفية نفسها حول المؤسسة. . لتنظيم وتقديم برامج لمناقشة بيان الرسالة.
من عليه المشاركة في هذه العملية ؟	• شخص أو أشخاص يمتلكون معرفة عميقة في برامج المؤسسة وتاريخها. ومقابل ذلك وضع تاريخ شخصي متسلسل لكل عضو في المجموعة، وأن يكون لدينا مشاركون في اجتماع مراجعة التخطيط المبدئي لإعادة بناء تاريخ المؤسسة باستخدام أوراق لوحات مخططات معلقة على الحائط. • على كل من المجلس والجهاز أن يمتلك الفرصة لمراجعة الدروس المستخلصة من تاريخ المؤسسة وما هي مفاتيح الاستقرار والنمو والعقبات التي تقف في وجههما.

يمكن لهذا التصور أن يكتمل في ثلاث خطوات (والتي يمكن أن تستكمل بسرعة أكبر باستخدام الوثائق التي تقدم هذه المعلومات مسبقاً، مثل التقارير السنوية أو الكتيِّبات التعريفية):

1 - ضع قائمة بالأحداث الرئيسة في تطور المؤسسة بصيغة تسلسل زمني. مثلاً: تاريخ التأسيس، عمليات الاندماج أو التحركات الأساسية، افتتاح مكاتب جديدة، تبديلات في منصب المدير التنفيذي، رحيل المؤسسين، تاريخ بدء البرامج الرئيسة، الأحداث التي حملت المؤسسة أذى وهكذا.

2- ضع قائمة بنشاطات وخدمات البرنامج المحددة. مثلاً: التشاور والدعم، والإسكان، والمعلومات والإحالات لإيجاد عمل، والالتزامات لدى الاتحادات الأخرى، والسياسة العامة وتسلسل تحديثها.

وهكذا سجل ملاحظتك عن مستويات النشاط الحالية ومقياس البرامج الحالية (بما فيها بيانات الإنتاج مثل: عدد الزبائن المستفيدين من خدمات المؤسسة، تكلفة الخدمة الواحدة، والمواقع الجغرافية، والأماكن المخدومة، ومجموع نفقات كل برنامج، والمصادر الرئيسة للعائدات... إلخ).

3 - جهز صورة عن حالة البنية التحتية. تتضمن هذه الصورة معلومات عن الوظائف الأساسية للإدارة والعمليات، التي تدعم البرامج الحالية، مثل إدارة العنصر البشري في الإدارة، ومجلس المديرين، وستتضمن هذه المعلومات مستوى العاملين بأجر والعاملين المتطوعين في كل البرامج وفي كامل المؤسسة، وكذلك حجم مجلس المديرين. وكذلك، أوجز باختصار الموارد واستخدام الأموال، وتحليلاً عن الأحوال المالية، وبيانات عن الإدارة والأمور الأخرى في المؤسسة. تعد المخططات والخطوط البيانية أدوات بصرية مفيدة لعرض البيانات.

العرض 4-2: هو مثال عن رسم صورة المؤسسة لفرع الصليب الأحمر

الخطوة 3-2: تضمين الاستراتيجيات السابقة والحالية

ماذا يعني أن تكون استراتيجياً وتستخدم التفكير الاستراتيجي؟ أن تكون استراتيجياً يعني أن تقوم باختيارات واعية حول كيفية استخدامك لموارد محدودة لإنجاز هدفك استجابة لبيئة ديناميكية؛ ولهذا فإن التفكير الاستراتيجي يتضمن اتخاذ القرارات حول ما ستفعله وما لن تفعله، وأين ستركز طاقاتك، وماذا ستكون أولوياتك.

العرض 4-2 | **صورة المنظمة من فصل الصليب الأحمر**

بيانات | الغايات الوسائل

فعاليات البرنامج، مجمّعة حسب مخرجاتها العامة

1 - منع الكوارث

الهدف: منع الكوارث الناتجة عن ضعف في الوعي

المسارات	المعلومات
- الإبحار	- رسائل إعلامية
- معاقرة الخمر	- معارض
- التجديف	- مكتب الخطباء الجماهيريون
- حقائق الحياة	
- علامات أساسية	
- حزام الأمان	**مستوى الخدمات**
- الأبوة والأمومة	
- الأمن الغذائي	- 240 دورة توعية، 4800 مشارك
- الإيدز	- 10 رسائل إعلامية
- السباحة	- 20 خطاباً جماهيرياً
- جليسة الأطفال	
- الإعصار/الفيضان	

العرض 2-4 | **صورة المنظمة من فصل الصليب الأحمر**

2 - التدخل وسط الكوارث

الهدف: إنقاص تأثير الكوارث عند حدوثها.

الخدمات المباشرة	مستوى الخدمة
• إنقاذ الحياة (مخاطر قلبية ورئوية) • مراكز الإسعاف الأولي في الأحداث العامة • تشخيص ضغط الدم • نقل الدم	• 100 دورة، 2000 مشارك • جهازين لضغط الدم، 500 مشارك • نقل دم متواصل في مكتب الصليب الأحمر، نقل دم في المكاتب الفرعية الأخرى

3- تخفيف المعاناة الناتجة عن الكوارث بعد وقوعها

الهدف: تخفيف المعاناة الإنسانية الناتجة عن الكوارث بعد وقوعها

الخدمات المباشرة	مستوى الخدمة
• خدمات إلى عائلات العسكريين والمحاربين القدامى • تغذية الجماهير • زرع العظام والأنسجة • خدمات النقل • اتصالات الطوارئ • تقييم أضرار الكارثة • خدمات المستشفيات والمراكز الصحية	• تقديم 15 خدمة لعائلات العسكريين المحاربين القدامى • 280 حالة عظام أنسجة تم زرعها • نقل 1000 شخص • 5000 ساعة عمل تطوعي في المستشفيات • 50 عملية تقييم للأضرار • 6 عمليات تغذية جماهيرية • 6 عمليات اتصال اسعافية

العرض 2-4 صورة المنظمة
من فصل الصليب الأحمر

4 - زيادة الموارد

الهدف: التأكد من أن الهبات كافية لدعم البرامج.

الإنتاج

- الأفراد 150000 دولار
- اتحادات 150000 دولار
- مؤسسات 100000 دولار

النفقات

- 100000 دولار = 10٪ من إجمالي النفقات.

استخدام المتطوعين

- 1000 ساعة = 10٪ من ساعات عمل المتطوعين

الواردات

- 400000 دولار = 40٪ من الدخل

5 - التسويق

الهدف: زيادة التفهم العام لرسالة المنظمة

الإنتاج

- 10 نشرات إعلامية، ١٢ نشرة خدمات عامة

النفقات

- 100000 دولار=10٪ من إجمالي نفقات من الدخل

6- الموظفون

الهدف : الحصول على جهاز عامل يتمتع بالمعرفة والخبرة كي يدير المنظمة ويقدم الخدمات

الإنتاج

- 15 عاملاً بدوام كامل

النفقات

- 600000 دولار 60٪ من إجمالي النفقات (متضمنة النفقات الأخرى)

الإنتاج

- تجنيد 6000 متطوع
- تدريب 4000 متطوع
- تحديد مواقع 2000 متطوع
- تقديم 10000 ساعة عمل تطوعية بقيمة 200000 دولار

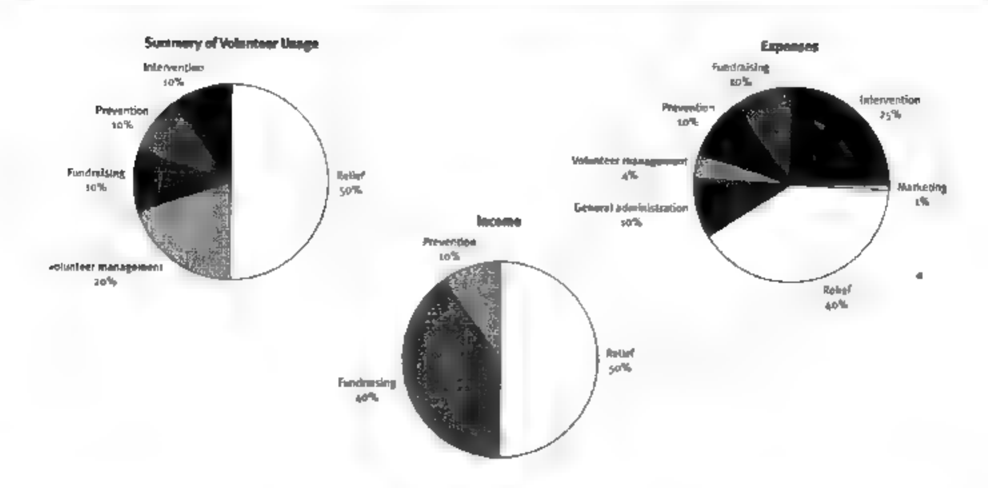
استخدام المتطوعين

الهدف: الحصول على مجموعة من المتطوعين المتدربين لتقديم الخدمات

- 2000 ساعة 20٪ من ساعات المتطوعين

النفقات

- 40000 دولار - 40٪ من إجمالي النفقات



الاستراتيجية هي أولوية عريضة وشاملة أو اتجاه عريض وشامل تتبناه المؤسسة لتتحقق أهدافها بالطريقة الأفضل. وتحدد الاستراتيجية برنامجك وأولوياتك المؤسساتية بشكل شامل، ولهذا تقترح الاستراتيجية أين يجب أن تستثمر المؤسسة مواردها الآن وفي السنين القليلة القادمة.

والمكان الجيد لبدء المرحلة 3 هو النظر إلى الاستراتيجيات السابقة والحالية التي استخدمتها المنظمة بنجاح أو بغير نجاح. وتاريخ المؤسسة الذي تم تطويره باستخدام ورقة العمل رقم 8 أوضح ماذا كان يحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية خلال تاريخها. وما فعلته المؤسسة استجابة لبيئتها كانت خياراتها الاستراتيجية

وتقوم كل المؤسسات باتخاذ خيارات أعيد تنظيمها، علماً أن كل هذه الخيارات لم تكن معترفاً بها أو أنها ضمت كاستراتيجيات حقيقية. وعندما تكون المؤسسة في خضم عملية تخطيط استراتيجي، فمن الضروري توضيح هذه الاستراتيجيات المضمرة، وإدراجها في الاعتبارات المدروسة لتوجهات المؤسسة المستقبلية، كجزء من تقييم وضع المؤسسة. ويجب أن تبحث لجنة التخطيط عن الصيغ الماضية للعمليات أو لتوزيع الموارد – هذه هي استراتيجيات المؤسسة السابقة.

والسؤال الذي يحث مثل هذا التفكير هو «أين ركَّزت طاقتك ومواردك أساساً على مدى السنوات القليلة الماضية؟ ما هي المجهودات التي أوصلتك إلى ما أنت عليه الآن؟

ويجب على لجنة التخطيط أن تحلل فيما إذا كانت استراتيجيات المؤسسة السابقة والحالية كانت وما زالت فعالة، ثم فكر فيما إذا توجَّب أن تعتبر هذه الاستراتيجيات جزءاً من التفكير الاستراتيجي في المستقبل. وقد وردت الملاحظات على العملية المتعلقة بورقة العمل 9 في العرض 4-3.

أمثلة على التحولات الاستراتيجية التي يمكن المؤسسة أن تقوم بها مع الزمن:

- استراتيجية البرنامج: تحولت من إيصال وجبات طعام إلى منازل المصابين بالإيدز إلى تسليم الوجبات فقط لأي شخص يلزمه المرض بالبقاء في المنزل.
- استراتيجية العائدات: تحولت من تغطية نفقات تقديم كل الخدمات مجاناً بمساعدة تمويل حكومي إلى وضع رسوم على بعض الخدمات وتزايد الالتزامات الخاصة.
- استراتيجية التعويض: تحولت من دفع أتعاب قليلة وميزات قليلة (بهدف توسيع الخدمات) إلى دفع أجور منافسة وميزات (للاستثمار في تطور الجهاز والاحتفاظ به لفترة طويلة).

العرض 4-3

ورقة العمل رقم 9
اربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	**راجع تاريخ المؤسسة واربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية. ابحث فاعلية الاستراتيجية وتطبيقاتها في المستقبل.**
ماذا تفعل هذه الفعالية؟	**فهمك للطريقة التي ركزت فيها مؤسستك على الموارد في الماضي وفي الحاضر، أمر حاسم لتتعلم من تجربتك ووضع استراتيجيات المستقبل.**
من يجب أن تشمله الفعالية؟	**لجنة التخطيط**

انظر ASO/USA من أجل مثال عن ورقة العمل هذه في نهاية الفصل. وأوراق العمل البيضاء موجودة في الملحق A وفي القرص المدمج C.D الملحقة بالكتاب.

تعليق هامشي

كيف بدلت مؤسسة الفنون استراتيجيتها

تشكل فرقة روايات الطيور المفردة مجموعة مؤلفة من شخصين يقدمان عروضاً تروي قصصاً دراماتيكية وتجمع بين الدراما والرقص والأغنية. وقبل عامين، أقلع عضوا المجموعة عن العمل الجزئي اليومي ليكرسا ساعات يومهما كلها لفريق الطيور المفردة. وخلال هذا الوقت استطاعا أن ينتجا قرصاً مدمجاً CD لاقى نجاحاً متواضعاً، كما أتما جولة وطنية وكذلك جولة قصيرة في أوروبا.

ركّز هذا الفريق الصغير على الرؤية الفنية لدى الكاتبين الممثلين كارلوس وفران الذي لا شك أنه كان محكوماً بمجلس غير ربحي من المخرجين. وعندما قرر مجلس المديرين تطوير خطة استراتيجية، انبثقت رؤية داخلية مهمة من خلال النقاش، حول الاستراتيجيات السابقة.

لقد تم اكتشاف أن جزءاً مهماً من استراتيجية «الأعمال» وفي حقيقة الأمر، نقطة تدعو للفخر، هي أنهما لم يبحثا أبداً عن مساعدات لتغطية نفقات عروضهما. «نحن نعيش حياة كريمة وندفع كل نفقاتنا». يقول فران: بميزانية تأتي أرقامها من شباك التذاكر، وعقود العروض، ومبيعات الأقراص المدمجة CD بالنسبة لمؤسسة مخصصة لعرض الفنون، إن هذا نجاح مدهش.

وكان بعض أعضاء مجلس هذه الفرقة، أعضاءً في مجالس جمعيات فنية أخرى وشعروا بالمسؤولية لتحذير كارلوس وفران حول الدخل المالي الذي لا يمكن التنبؤ به في ميدان الفن. وعندما أصيب كارلوس في الشهر الماضي بالتواء في كتفه تأكدت فرقة الطيور المفردة أن عليها إعادة تقييم استراتيجيتها طويلة الأمد.

«إنني أكره أن أرى المؤسسات الأخرى تتوسل من أجل المال» قال كارلوس، ولكنني أيضاً تحققت كيف أننا كنا نجمع الفتات. إن ما نريد عمله (أخذ هذه القصص إلى مشاهدين جدد) لايمكن أبداً أن يحصل على الدعم الكامل عن طريق العقود. نحن نحتاج إلى الوقت لصياغة مفاهيم جديدة، ومن خلال إجراء تعاون مع فنانين آخرين، ونستكشف حدودنا وتصوراتنا الخاصة. وأنا أدرك الآن أن نفقات موسم واحد ستكون أكبر مما يستطيع الناس دفعه.

ويدأ كارلوس وفران مع مجلسهما بالتفكير بإضافة حصة متواضعة إلى ميزانيتهما من المنح والهبات. ويعلق فران «إن الابتعاد عن استراتيجية شباك التذاكر عنت أن نغير رؤيتنا الذاتية» ويضيف كارلوس بسرعة: هذه الاستراتيجية الجديدة ستجعلنا نكبر بطرق جديدة. أنا أشعر بالخير في ذلك.

إطلالة على جمع المعلومات

في النشاطات التالية، يكون معظم البحث الجديد قد اكتمل. إن عملية جمع المعلومات حول مؤسستك يستهلك غالباً 50٪ أو أكثر من الوقت المكرس لكامل عملية التخطيط الاستراتيجي. ابدأ هذه الخطوة بعودة خطوات إلى الوراء ذكّر نفسك بالموضوعات والأسئلة الحاسمة التي استوجبت التخطيط الاستراتيجي السريع في المكان الأول. كانت هذه المسائل قد عرضت في ورقة العمل رقم 1 (العرض 2-1). ومن الضروري أن تزودك فعاليات جمع المعلومات بالبيانات التي تحتاجها للإجابة عن تلك الأسئلة. ثم راجع الأفكار الأولى حول جمع المعلومات كما هي موصوفة في ورقة العمل 3 (العرض 2-3).

وتقييم الوضع يكون أفضل إذا استند إلى معلومات جمعت من المصادر التالية:

- المستفيدون الداخليون (المجلس، الجهاز والمتطوعين).
- المستفيدون الخارجيون (الزبائن، الممولون، الشركاء الاستراتيجيون قادة المجتمع، وآخرون أساسيون يملكون معلومات).
- بيانات موضوعية (بيانات مالية وداخلية، إحصائيات متعلقة بالبرنامج، بيانات حول اتجاهات البيئة، ومقابلات مع خبراء).

وفي الخطوة 3-6 تلخص المعلومات التي جمعت من هذه المصادر من خلال أربعة أبعاد:

1- إتمام الرسالة.

2- الأداء المالي.

3- القدرة الإدارية.

4- سلطة المجلس.

والجدول التالي يظهر كيف أن مصادر للمعلومات إنما هي من إنجازات مختلف ملخصات المعلومات. كما يستطيع المرء أن يرى من الجدول، أن ذوي العلاقة الداخليين وذوي العلاقة الخارجيين يقدمون كثيراً من المعلومات التي يحتاجها المخططون. وعلى كل حال، دوّن بيانات معلومات موضوعية لدعم أو تصحيح تصورات ذوي العلاقة الخارجيين والداخليين فإن المخططين يخاطرون بالعمل مستخدمين معلومات ناقصة وقد تكون غير دقيقة.

والمعلومات الموضوعية خاصة مطلوبة لتقييم الأداء المالي. وعلى كل حال، كي تقيّم مدى اكتمال الرسالة، من المطلوب أن تمتلك مستوى ما من تقييم البرنامج، وكي تفهم بصدق واقع الإدارة / البنية التحتية والسلطة، والوظائف، فإن بعض المعلومات الموضوعية ضروري لذلك.

المصدر	المستفيدون الداخليون	المستفيدون الخارجيون	البيان الموضوعي
البعد			
إتمام الرسالة	XX	XX	XX
الأداء المالي			X
القدرة الإدارية			XX
سلطة المجلس	XX		XX

الخطوة 3-3: جمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين

يمتلك جهازك (المدفوع الأجر أو المتطوعون) والمجلس نمطياً، فكرة جيدة جداً عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة وعن الفرص المتوقعة والأخطار المحتملة. وبالإضافة إلى ذلك لكي تبني الالتزام الذي تبحث عنه في الخطة الاستراتيجية، فإن إشراك هؤلاء ذوي العلاقة الداخليين أمر ضروري. وهكذا فإن المكان الأول لتجمع منه معلومات جديدة هو أناس يعرفون مؤسستك بشكل أفضل، نعني أعضاء المجلس والجهاز.

في عملية تخطيط مختصرة، يمكن للاشتراك في هذه العملية أن يتم في اجتماع مراجعة واحد، والذي ستذهب المؤسسة خلال انعقاده إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديداتSWOT. وهذا التحليل يعطيك مجملاً عريضاً لأهم نقاط القوة والضعف وأهم الفرص الخارجية والتهديدات. وعلى كل حال يلاحظ في عملية التخطيط المتوسطة أو الشاملة رغبة الفرقاء لجمع منتج أكثر كثافة من ذوي العلاقة الداخليين الأساسيين.

إن عملية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن أن تجري على مستوى كامل المؤسسة أو لكل برنامج على حدة. استخدم إطار هذا التحليل - ورقة العمل 10 (انظر ملاحظات على العملية في العرض 4-4) للمساعدة على جمع وتنظيم المعلومات لتقييم بيئة التشغيل.

وكما يمكن أن نرى في دراسة حالة خاصة، ان تقييم نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة، يتضمن بالضرورة نمطياً جمع مدركات حول أبعاد عديدة للأداء المؤسساتي:

نقاط القوى: ما هي القوى الداخلية للمؤسسة (ما الذي نفعله بشكل جيد).

نقاط الضعف: ما هي نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة (أين نستطيع أن نحسن وضعنا؟).

الفرص: ما هي الفرص الخارجية الموجودة مع الأخذ بعين الاعتبار متابعتنا لرسالتنا؟

التهديدات: ما هي التهديدات الخارجية التي قد تعيق متابعة رسالتنا؟ (ما هي التغيرات في البيئة التي نحتاجها كي نحمي عملنا أو نجهز أنفسنا للقيام به؟).

وتقدير نقاط القوى ونقاط الضعف يتضمن نمطياً النظر إلى ما تقوم به المؤسسة بشكل جيد، بالإضافة إلى مظاهر ضعفها. والمؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تستثمر قواها أكثر من التركيز على ضعفها - وبكلمات أخرى، إن هذه العملية ليست مجرد التركيز على الأشياء الخاطئة، ولكن أيضاً تعزيز ما يجري بالطريق الصحيح.

والشيء نفسه يجب أن يطبق بهدف معرفة كيف تقترب المؤسسة من فرصتها والتهديدات التي تواجهها القوى الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتصنف هذه عادة إلى اتجاهات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، ديمغرافية وقانونية، ويشار إليها باللغة الإنكليزية أحياناً مصطلح (PESTDL). وتشمل هذه الاتجاهات ظروفاً مثل تبدل احتياجات الزبون، وازدياد المنافسة، وتبدل التعليمات والإجراءات، واهتمام جديد في التركيز على قضية مركزية تحاول المؤسسة أن تواجهها، وهكذا. وهذه قوى تستطيع أن تساعد المؤسسة على التحرك إلى الأمام (فرص) أو قوى تستطيع أن تسحب المؤسسة إلى الخلف (التهديدات). والفرص التي يجري تجاهلها يمكن أن تتحول إلى تهديدات، كما يمكن للتهديدات التي يجري التعامل معها بالشكل المناسب أن تنقلب إلى فرص. وخلال عملية التخطيط الاستراتيجي تريد المؤسسة أن تكتشف كيف تستطيع أن تستخدم مواردها بأفضل ما يكون للاستفادة من نقاط القوة والفرص، وللتغلب على نقاط الضعف والتهديدات.

وخلال مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات قد يحاول المخططون أن يتطلعوا إلى التفاعل بين نقاط الضعف ونقاط القوة مع الفرص والتهديدات، وفي مرات كثيرة تستطيع فرصة أن تُؤْخَذ كميزة إذا كانت المؤسسة تتمتع بالقوة لتحويلها الى ميزة. فمثلاً، إن ازدياد الطلب على الخدمات (فرصة) يمكن أن يقابل فقط بشكل فعال إذا كان لدى المؤسسة البنية التحتية الضرورية والجهاز اللازم (مصادر قوة) لتقديم خدمات نوعية. وبشكل معاكس إذا واجهت المؤسسة تحولاً كبيراً في الساحة السياسية بحيث تؤثر سلباً على قدرتها في الحصول على تمويل (تهديد)، قد لا تستجيب المؤسسة بسرعة للموقف إذا كان لديها علاقات سيئة مع موظفي الحكومة وكان عدد أعضائها قليلا وهي في الوقت نفسه غير فعالة (مصادر ضعف). ويجب على لجنة التخطيط أن تسجل ملاحظات حول أي من هذه التفاعلات بين القوة - والضعف وبين الفرصة - والتهديد وتشير إليها في المرحلة 4 .

العرض 4-4 ورقة العمل رقم 10: ملاحظات المجلس والجهاز عن شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفاعلية؟	• سجل على لوحات حائطية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما تخطر على بال المجتمعين. هذا النشاط يمكن أن يأخذ مكانه في اجتماع (اجتماعات) الجهاز والمجلس. ويمكن للجهاز والمجلس أن يجتمعا منفصلين، أو مجتمعين مثلما في (اجتماع لمراجعة التخطيط). وقد ترغب بتوزيع ورقة العمل على الجهاز والمجلس في وقت مبكر، كي تجعلهم يفكرون بالمؤسسة. • وبديلا عن ذلك، تستطيع أن توزع ورقة العمل 10 ثم تجمع وتلخص النتائج. ويجب تشجيع المشاركين ليكونوا دقيقين في إجاباتهم بقدر الإمكان مع الابتعاد عن الإجابات العامة (مثلا: لقد عاش ثلاثة أرباع الجهاز مع الوكالة على الأقل ست سنوات، أكثر من «كبار المجتمعين»). • راجع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم صنفها إلى فئات، اختر العناصر الأكثر أهمية، ولخص النتائج. يمكنك أن تقوم بفعالية اختيارية وهي أن نقيّم تفاعل عنصري القوة والضعف وعنصري الفرص والتهديدات. اكتب ملاحظاتك عن هذا التفاعل، وأشر إليه في المرحلة4 (مثلاً: هل كان هناك أية فرصة تستطيع أن نستفيد منها بسبب قوة خاصة؟ هل هناك أي تهديد من أسبابه الضعف؟)
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	• قدم تصورات الأفراد إطاراً للبدء بتفهم وضع المؤسسة الحالي: • إن أحد الوجوه الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة هو كونه مبادراً - أي صنع القرارات مستفيدا من نقاط القوة والفرص المتاحة ومتغلبا على نقاط الضعف، وليقلب التهديدات إلى فرص.
من ستشركه في هذه العملية؟	المجلس والجهاز. إن حجم اشتراكهما وصيغته تقررهما لجنة التخطيط

يجب على لجنة التخطيط أن تشرك أكبر عدد ممكن من أعضاء الجهاز والمجلس في العملية. وكبديل عن اجتماع مراجعة واحد، يمكن لأفكارهم وآرائهم أن تجمع من خلال استبيان مكتوب، أو بالهاتف، أو بالمقابلات الشخصية، أو من خلال اجتماعات مؤسساتية واسعة وسهلة، أو اجتماعات مجموعات صغيرة، أو الجمع بين كل أو بعض هذه الأساليب. إن بعض المؤسسات تجمع المجلس والجهاز لبحث هذه الأفكار، بينما تلجأ مؤسسات أخرى إلى عقد اجتماعات منفصلة لكل منهما.

وقد يكون مفيداً أن نفحص الأبعاد الفردية داخل المؤسسة في تقييم أكثر تفصيلاً من تقييم القوة والضعف والفرص والتهديدات. وقد جرى تطوير الأدوات التالية لجمع ناتج أشد كثافة مما قد يقدمه أعضاء الجهاز والمجلس.

استطلاع للتخطيط الاستراتيجي

من الأدوات التي تستطيع المؤسسة استخدامها لتحدد إلى أي مدى تصل فاعليتها في الإدارة، وما هي المناطق المحددة التي تحتاج إلى انتباه، الأداة المعروفة باسم «عناصر المؤسسة المدارة بشكل فعال» ويرمز لها بالرمز EEMO. وتشكل هذه الأداة إطاراً للنظر إلى ما تعنيه العبارة "المدارة بشكل فعال" ويمكن استخدامها من قبل مدراء المؤسسة لتحديد المناطق التي ينظر إليها كمصادر قوة، وتلك التي تعد مظاهر ضعف حقيقية أو محتملة. وتنظر EEMO في العمق للأبعاد الأربعة للمؤسسة وهي:

1- **الرسالة**: ما مدى جودة إنجازنا لرسالتنا، وكيف نستطيع تحقيق تأثيراً أعظم؟

2 **التمويل**: هل عملياتنا مغطاة مالياً؟ وكيف نستطيع الاطمئنان إلى استقرار مالي طويل الأمد للمؤسسة؟ هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة قائمة لتوجه أمورنا المالية؟

3 **القدرة الإدارية**: هل لدينا القدرة الإدارية لتدعم بشكل فعال وكافٍ برامج المؤسسة وخدماتها؟ ماذا نحتاج منا لرفع امكانيات المؤسسة إلى الحد الأقصى

بمعاني التخطيط، والموارد البشرية، والقيادة، وثقافة المؤسسة، والاتصالات، والبنية التحتية التكنولوجية والتسهيلات؟

4 **السلطة**: ما هو مدى فعالية المجلس في حماية المصلحة العامة، والتأكيد على أن دولارات التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وكافٍ، وأن المؤسسة تنفذ رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نفعل لنتأكد أن مجلسنا قادر على تنفيذ دوره السلطوي الآن وفي المستقبل؟

يمكن استخدام هذا الاستطلاع مع أعضاء الجهاز والمجلس معاً، مع أنه نمطي، وليس لدى أعضاء المجلس اطلاع كاف على العمليات الداخلية للإجابة على كل الأسئلة.

ويتضمن الملحق C أداة لتقييم إطار EEMO.

التقييم الذاتي للسلطة

يشكل تأثير المجلس أهمية استراتيجية رئيسة لأي مؤسسة كانت. ويتوقع من المجلس أن يقيّم عمله الخاص على قاعدة متواصلة، و هكذا يمكن لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تكون أو لا تكون فرصة مناسبة لتقييم فاعليته.

إن أحد الأمثلة لنشرة استطلاع تقييم ذاتي للمجلس موجودة في الملحق ط حيث يستطيع كل عضو في المجلس أن يملأ هذه الاستبانة أو القيام بتقييم مشابه آخر. وعندها تستطيع أن تجدول نتائج كل سؤال وتقدمها مستخدماً الخطوط البيانية لتظهر مدى انتشار آراء أعضاء المجلس.

الخطوة رقم 3-4 جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين

غالباً ما تبرهن عملية جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين، عن مدى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي. حتى لو كان تقييم ذوي العلاقة الداخليين حول تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات هو 90 بالمئة صحيحاً فإن أخذ

المعلومات مـن غير المنتمين إلى المؤسسـة سـوف يوصلنا إما إلى حاجة كبيرة لإثبات هذه النتـائج أو إلى مفـاهيم جديدة تخلق شيئاً جديداً في تطوير خطط مضمونة النتائج.

ويمكن لاتصالات هاتفية قليلة مع الممولين أو المؤسسات الشريكة أن يعطي رؤية جديدة. وبالمقابل، يمكن لاستخـدام مقابلة نموذجية أو أداة استعـلامات مع ذوي العلاقة الخارجيين أن تجدد ما لدينا من افتراضات. وهناك فائدة إضافية من جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين هي الفرصة لتطوير علاقة أكثر أمانة ومثمرة مع الزبائن والممولين والشركاء.

وتماما كما يسمح تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة أن تجمع كمية كبيرة من المفاهيم من المساهمين الداخليين، فإن تقييم التحليل نفسه المذكور أعلاه يمكن أن يضيف أيضا إلى تقييم البيئة الشيء الكثير. أما الاعتماد فقط على المستفيدين الداخليين فسوف يعطينا صورة ناقصة عن وضع المؤسسة. عد إلى ورقة العمل 3 التي حددت فيها لجنة التخطيط المساهمين الخارجيين الذين ستجمع منهم المعلومات.

ملاحظات عامة تتعلق بمقابلات ذوي العلاقة الخارجيين

هناك سببـان يدعـواننا لإشـراك المسـاهمين الخـارجيين في عـملية التخطيط الاستراتيجي:

1- **المعلومـات**: إنهم يملكون معلومـات (إدراكـات خـارجيـة) سـوف تسـاعدنا لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل. وقد يملك ذوي العلاقة تبصراً داخلياً حول الفرص أو التـهـديدات التي تؤثر في المؤسـسـة (مـثـال: بيـانـات جـديدة توحي أن 60٪ من كل المؤسسات غير الربحية في المدينة تواجه ارتفاع أجور العقارات بشكل خطير). وإذا كان المستفيد قد سمع عن المؤسسة - أو لديه بعض الاتصال مع المؤسسة عندها يمكن مـقـارنة تصوره المتعلق بقوى المؤسسـة ونقـاط الضعف فيـها مع إدراكـات

المساهمين الداخليين (مثلاً: يفكر أعضاء الجهاز والمجلس أن المؤسسة تتمتع بسمعة ثابتة في المجتمع ولكن المساهمين يعلقون بأنهم سمعوا بوجود قائمة انتظار طويلة، وان الناس يذهبون إلى جهات أخرى).

وتستطيع توقعات ذي العلاقة أيضاً أن تتضمن معلومات عن الاحتياجات غير الملباة أو المتزايدة في المجتمع (مثال: يمكن لقائد في المجتمع أن يوحي في مقابلة معه بطموح / أمل لم يرد سابقاً داخلياً، وذلك بأن توسع المؤسسة من خدماتها إلى مجتمع مجاور أو أن تضيف نمطاً مختلفاً من البرنامج.

2- **بناء العلاقات:** نحن باستمرار نرغب بتحسين، أو بناء علاقة أفضل معهم. فإذا كان العضو لا يعرف المؤسسة، عندها يمكن للمقابلة أن تكون فرصة للشخص الذي يقوم بالمقابلة أن يشرح ما هي الخدمات التي تقدم أو كيف أن المؤسسة تقوم بعمل متميز في المجتمع.

إذا كانت المؤسسة تتمتع بعلاقة طيبة مع الشخص الذي تجري المقابلة معه، عندها يمكن للمحادثة أن تصبح وسيلة لإثبات تلك الشراكة، وتستنبط كيف توسع من تلك العلاقة. وإذا كانت المؤسسة لا تملك علاقة طيبة مع الرجل الذي تجري معه المقابلة – أو ليس هناك علاقة معه – عندها يمكن للمقابلة أن تكون وسيلة لبناء (أو إعادة بناء) مثل هذه العلاقة.

ومع أنه من المفيد أن نمتلك بروتوكولاً معداً سابقاً وموافقاً عليه لكل مجموعة ذوي علاقة، إلا أن المناقشات يجب أن تجري بشكل حر. ويجب أن يسعى من يجري المقابلة إلى طرح أسئلة تستدعي تعليقات يستمع إليها. ويمكن لتلك الأسئلة أن تنحرف قليلاً عن الأسئلة المعدة مسبقاً. ويزودك الملحق بأسئلة مقترحة حول المقابلات مع ذوي العلاقة. وبالطبع، من الواضح أنك لن تطرح كل الأسئلة الواردة في الملحق، وليست كل الأسئلة بمناسبة لكل المساهمين الذين كنا قد حددناهم.

تعليق هامشي

«منظمة حقوق الحيوان الآن» تستجيب لأصحاب العلاقة

أصبحت «منظمة حقوق الحيوان الآن» أكبر من أن يستوعبها مقرها القديم وقد أقنع أعضاء المجلس والجهاز أنفسهم أن بناءً واسعاً جديداً سيحل مشكلات بنائهم القديم. وعندما تضخم تصور البناء الجديد، جرى تخطيط لتوسيع البرنامج. وكان جون، رئيس المجلس، متحمساً بشكل خاص. وقال: «بالإضافة إلى دعوتنا وعملنا لحماية الحيوانات الضالة، فلو بنينا مسرحاً / مركز مؤتمرات، لاستطعنا أن نوسع عملنا التثقيفي ولاستطعنا أن نحقق إيرادا إضافياً بتأجير المكان عندما لا نكون بحاجة لاستخدامه».

جرى تعيين الموقع، واستدرجت التصاميم الأولية. و بدا لنا بعدها أن القطار جاهز للانطلاق. وقد بحث المجلس والجهاز كجزء من عملية التخطيط عن معلومات من أصحاب العلاقة الخارجيين الذين يحتاجون لدعمهم: المموّلين، المانحين الفرديين، منظمات أخرى في المجتمع، والجوار. ولصدمتها، ولعله لمصلحتها العليا علمت المنظمة أن ثلاث منظمات أخرى في المنطقة قامت حديثاً بتوسيع نشاطاتها التربوية وبأن المسرح، وقاعة المؤتمرات سوف يتحولان إلى عبء على البناء بلا طائل.

«كان أمراً قاسياً» يقول جون الآن. «لقد كنا متحمسين جداً بسبب احتمالات النمو والتوسع، حتى أننا كنا حصلنا على هبة لإنارة المسرح.» وفي النهاية..كانت خطتنا بعيدة عن الواقعية، وأنا سعيد أننا اكتشفنا الأمر قبل أن نكون قد أنفقنا الكثير من المال. فقط لم يستطع تصورنا الأصلي أن يحلق.

وبخطة صغيرة الحجم، ورسالة مركزة على الخدمات الضرورية بعد التخلص من كل ازدواجية غير ضرورية في الخدمات، أكملت المنظمة عملية التخطيط الاستراتيجي وبنت بناءً أصغر مع دعم مكثف من المجتمع الذي وقف خلفها.

وتتضمن طرق أخرى لجمع البيانات من أصحاب العلاقة الخارجيين، استمارات استطلاع حول رضى الزبون، وحاجاته، وكذلك اللجان الخاصة المؤقتة. ومثالياً، لديك عمليات جارية لتقييم رضى الزبائن واحتياجاتهم. ويمكن لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تكون فرصة للقيام بتحليل في العمق لرأي جمهور المؤيدين بالخدمات التي نقدمها لهم وما هي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. فإذا كنت ستجمع معلومات من المؤيدين باستخدام استبانة استطلاع، اختبر مسبقاً وضوح الاستبانة وإيجاز عباراتها. وقد ترغب بالقيام بالاستطلاع عن طريق الانترنت. وإذا كان الأمر كذلك

عليك أن تعطي الناس الخيار لملء الاستمارة بخط اليد، وبهذه الطريقة لا تحصر نتائجك فقط بمن يجدون من الأسهل استخدام الكمبيوتر لهذا الغرض. ويمكن للجان الخاصة أن تكون أداة لا تثمن لاكتشاف المزيد عن خبرة جمهور مؤيديك مع منظمتك وعن احتياجاتهم.

ويقدم الملحق F خطوطاً إرشادية لقيادة اللجان الخاصة المؤقتة.

الخطوة 3-5 : اجمع معلومات من الوثائق والمصادر الأخرى

تعد آراء ذوي العلاقة حول المنظمة وبيئتها، مبنية على معلومات وحاسمة. وبالإضافة إلى ذلك، وبشكل خاص في ميداني الرسالة والتمويل، تظهر الحاجة لبيانات موضوعية (كنقيض للبيانات الذاتية من ذوي العلاقة)، وذلك لإكمال تقييم الوضع.

وفي ورقة العمل 3 جرى توقع المصادر الموضوعية التي سيتم استشارتها.

وفيما يلي مناقشة إضافية حول كيفية جمع المعلومات فيما يتعلق بقابليتك لإكمال رسالتك وقدرتك المالية.

نموذج أنماط ومصادر المعلومات للتخطيط الاستراتيجي

النمط	المصدر	التعليق
توجهات أساسية في الميدان الذي تعمل فيه المؤسسة	المجلات المختصة، ملاحظات من آخر المؤتمرات، مخططون محليون وإقليميون لهذا الحقل خبراء أو دعاة (جماعات اللوبي) دعاة من الزبائن (جماعات المستهلكين).	معلومات من الأفراد يمكن أن تجمع بواسطة مقابلات أو دعوة أفراد أساسيين للتحدث إلى لجنة التخطيط
مخططات وتوجهات لمولين قائمين رئيسين	مقابلات شخصية أو تقارير سنوية	قد يكون بعض الممولين غير مرتاحين للتحدث عن الالتزام بتمويل المستقبل أو راغبين بمراجعة لأداء للمستفيدين الحاليين من المنح.
تحولات ديمغرافية ضمن هدف المجتمع	بيانات إحصائية، بيانات عن الصحة العامة، دراسات حول الإسكان، مكاتب تخطيط محلية أو إقليمية أو وطنية.	يستطيع الجهاز والمتطوعون غالباً التقدم بتصورات غير رسمية.
تحولات منتظمة	مؤتمرات، مجلات، مؤسسات مراقبة، المؤسسات غير الربحية، القطاع المستقل، المراقبون الرسميون.	المواد المقدمة يجب أن تركز على تأثير مثل هذه التغييرات على المؤسسات.
توجهات مالية في السنوات الخمس الماضية	بيانات مالية مدققة للمؤسسة	النمط المفضل استخدام الخطوط البيانية التي ترصد التوجهات والمعدلات الأساسية.
بيانات بتوجهات الزبائن للسنين الخمس الماضية	تقارير عن البرنامج، تقارير سنوية، تقارير الممولين وسجلات داخلية أخرى	المواد المقدمة يجب أن توضح العلاقات الأساسية بين البرامج، والتحولات في الخصائص الاحتياجات / رغبات الزبائن.

نموذج أنماط ومصادر المعلومات للتخطيط الاستراتيجي

النمط	المصدر	التعليق
رضى الزبائن	استمارات استطلاع للزبائن و/ لجان خاصة مؤقتة	يجب أن يبنى مثالياً مثل هذا الاسترجاع على التزام المؤسسة الحالي بالجودة وتلبية احتياجات الزبائن.
مؤشرات النوعية	بيانات بالتقييم الحالي، واستمارات بالمصادر والتسجيلات الأخرى المحالة رضى الزبون، وإدراك الجهاز.	يجب أن يبنى مثل هذا التقييم مثالياً في الالتزام المستمر للمؤسسة بالجودة وتلبية احتياجات الزبائن.
فرص برنامج المستقبل	معلومات من المصادر المذكورة أعلاه، اللجان الخاصة المؤقتة بين المستهلكين المحتملين دراسات عن السوق أو تقييمات للاحتياجات قامت بها المؤسسة أو آخرون. مقابلات مع موردين لخدمات أخرى.	عندما يجري جمع هذه البيانات سيحتاج الجهاز بكل أعضائه إلى أن يضع في قالب واحد خطة "أعمال" مع تصورات لمشاريع في السنتين أو الثلاثة القادمة. صيغة للتعيين في الجهاز ، التجهيزات والاحتياجات اللازمة، وفاتورة مالية للسنة الأولى.

اجمع معلومات حول الرسالة: تقييم البرنامج

بعد المعلومات العامة التي جمعت من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، يجب على لجنة التخطيط أن تتأكد من أن البرامج الحالية قد قيِّمت بشيء من التفصيل كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

أي من برامجنا أو خدماتنا يقدم شيئاً جديداً جداً للمجتمع؟ ما الذي يستجيب منها للحاجات المتزايدة؟، ما هي الأكثر كلفة؟ أي منها سيواجه الاقتطاعات المالية في المستقبل؟ أي منها سيواجه التدقيق في التمويل في المستقبل؟ ويحتاج برنامج التخطيط أن يلتفت إلى الماضي (ليعلم فيما إذا كان برنامجنا قد حقق التأثير الذي نريده) وأن ينظر إلى المستقبل (كي يقيِّم احتياجات المستقبل، وفرص التمويل، وبروز طرق جديدة لمقابلة الاحتياجات).

ومن الناحية النموذجية فإن تقييم البرنامج عملية مستمرة في المؤسسة. ويجب على آلية استرجاع الزبون للماضي أن تدخل في البرامج بحيث يُرصَد رضى الزبون والتقدم باستمرار. ويجب أن تجري التقييمات الرسمية بشكل منتظم من قبل مقيّمين من خارج المؤسسة أو من قبل جهاز من المتطوعين لمساعدة المؤسسة أن تنظر كيف تحسن برنامجها والدرجة التي يقدم فيها البرنامج شيئاً متميزاً عن السابق، وفيما إذا كان البرنامج كبير الكلفة. وفي هذه الحالة سيكون المخططون قادرين نسبياً على استخدام المعلومات المتعلقة بتقييم البرنامج الحالي.

أما المؤسسات – وهي عديدة – التي ليس لها أنظمة تقييم متطورة لبرامجها فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر فرصة لها كي تنظر بشكل شامل إلى فاعلية



CLARE DISCOVERS THE DIFFICULTY OF WORKING AT THE NATIONAL ORGANIZATION OF CLONED PEOPLE.

تكتشف كلير صعوبة العمل في المؤسسة الوطنية للأشخاص الذين تم استنساخهم

برنامجها. وفي مؤسسات أخرى يعتبر القرار الوحيد الأكثر أهمية والمتعلق بالبرامج في الخطة الاستراتيجية، هو أن تقرر ببساطة تطوير عملية مراجعة للماضي وخطة تقييم في المستقبل.

ويمكن لتقييمات البرنامج أن تستخدم معلومات ذاتية وأخرى موضوعية في البيانات النوعية والكمية على حد سواء. وتتألف البيانات الموضوعية من معلومات مبنية على حقائق مثل تسجيلات المقابلات، والإحصائيات الوصفية، وما شابه. والحصول على هذه المعلومات سيكون أكثر سهولة، ونشوب النزاع حولها سيكون أكثر صعوبة، لأنها تترجم الخبرة في بيانات يمكن عدّها، ومقارنتها وقياسها ومعالجتها إحصائياً. وأما البيانات الذاتية فتتألف مما يقوله الناس حول البرامج استناداً إلى المقابلات، ومجموعات التركيز الفكري، أو اجتماعات أخرى، والملاحظات المباشرة أو المأخوذة من الميدان، ومقالات عن مواد مكتوبة وتغذية راجعة غير رسمية، واستطلاعات الرضا، والاستبانات.

مشاركة جهاز الموظفين في تقييم البرامج واحتياجات الزبون

ربما كان الجهاز الذي ينفذ البرنامج هو المكان الأول الذي يمكن أن تبدأ منه تقييم البرنامج. لأن هذا الجهاز يكون عادة أقرب ما يكون إلى ذوي العلاقة الداخليين، وإلى الزبائن، لذلك فهو يمتلك وجهة نظر محددة حول احتياجات الزبون، ونقاط القوة والضعف في البرنامج، ومستوى البرنامج بالمقارنة مع المشاريع المنافسة. وسؤال أعضاء الجهاز لتقييم برامجهم المكلفين بتنفيذها، وبالوقت نفسه سؤالهم عن المؤسسة ككل وقابليتها لخدمة تجمعات محددة لن يسمح للجهاز أن يكون له مساهمة مهمة في عملية التخطيط فحسب، بل سوف يغني العملية ببيانات وتصورات مفيدة لصنع القرارات في المستقبل. وقد وضعت ASO//USA هذه الفكرة في الممارسة العملية عندما أكملت ورقة العمل 11 (انظر ملاحظات على العملية في العرض 4.5)، وكي يتم إكمال ورقة العمل، قد يحتاج جهاز البرنامج أن ينقب في سجلات البرنامج أو أي مصادر موضوعية أخرى.

العرض 5-4

ورقة العمل 11 :
قوّم البرامج الحالية

ملاحظة: تتجاوز ورقة العمل هذه العمل المنفذ في ورقة العمل 10، فهي تطلب من الجهاز أن يقيّم برامج الأفراد بالتفصيل. وفي الوقت نفسه ينظر في كامل برامج المؤسسة.

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	**اجعل جهاز كل برنامج يجتمع ويبحث المسائل الواردة في ورقة عمل تقييم الجهاز. ويجب على مدير البرنامج أن يلخص النقاش ويكمل ورقة العمل رقم 11.**
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	**المعلومات حول احتياجات برنامجك وفاعليته الظاهرة ضرورية، وأعضاء جهاز البرنامج هم الأكثر معرفة باحتياجات الزبائن وكيف يسير برنامجهم من الناحية العملية. وإذا نظر بشكل خاص إلى وجود حاجة لإعادة توزيع الموارد، أو خفض التكاليف في برامج محددة، فمن المفيد الطلب من الجهاز أن يقترح طرقاً جديدة ومختلفة لأداء الأشياء وتقديم اقتراحات للمستقبل.**
من سيشترك في هذه الفعالية؟	**الجهاز المناسب للبرنامج. كما يقدم موجز لما تم التوصل إليه للجنة التخطيط.**

تعليق هامشي

كيف يسير البرنامج ؟ الجواب يعتمد على من تسأل

كان المجلس الذي يقود مؤسسة تعليمية، عملت مع أطفال ليست لغتهم الأم الانكليزية، يتمتع بثقة عالية بأن برنامجهم يقوم بعمل رائع. وكان العديد من أعضاء المجلس قد عملوا مرشدين متطوعين، وكانت جريدة محلية منذ بضع سنوات قد كالت للبرنامج المديح. وكان مدير البرنامج الذي يعمل بدوام جزئي قد جمع بانتظام تقارير من المعلمين، وظهر فيها أن عدد الأطفال الذين تشملهم خدمات النظام يزداد بشكل تدريجي. وكان الموجهون يروون بشكل متواصل حكايات عن النجاح سمعوها من الآباء والمعلمين.

وكجزء من خطة العمل الاستراتيجية قرر المجلس أن يجمع مراجعات واسعة من الزبائن. فتعاقد مع خبير تقييم من خارج المؤسسة كي يقوّم مدى فاعلية البرنامج ومدى رضى الزبائن. وضع المقوّم استمارة استطلاع بسيطة لآباء كل الأطفال المسجلين واتصل هاتفياً بكل المعلمين الذين انتقوا أطفالاً للمشاركة ببرنامج المراجعة. وقد حضر المقيّم مع اثنين من أعضاء المجلس، بعض الجلسات التربوية لمراقبة البرنامج على أرض الواقع، وكي يسأل عشوائياً بعض الأطفال ماذا يظنون في الأمر. كما تحدث المقوّم أيضاً إلى مدراء مواقع البرنامج الثلاثة في المدرسة الابتدائية.

ما وجده المجلس في تقرير المقوّم أدهشهم جميعاً. ففي المكان الأول بدأت برامج تربوية جديدة في اثنتين من المدارس. في كل حالة من الحالتين كانت المجموعة الجديدة تقدم خدمات لعدد من الأطفال أكبر ممّا كان يقدمه برنامج التربية الأصلي. وفي الناحية الأخرى أفاد العديد من الآباء والمعلمين، إن بعض المتطوعين في البرنامج الأصلي نادراً ما لبوا مواعيدهم مع الأطفال وأن استخدام مواد البرنامج كان في أحسن الأحوال غير متواصل. وقد ظهر أن قليلاً من المتطوعين كانوا يرون أن دورهم هو لعب دور المتسلط / المتسلطة أكثر مما هو مرب / أو مرشد. وكان المعلمون والآباء غير راغبين بالشكوى لأنه "بعد كل شيء، لم يكونوا يدفعون شيئاً للبرنامج".

وجمعت المعلومات لتقويم البرنامج بسهولة، وسمحت خلال فترة لم تتجاوز الأسابيع، أن يتعرف المجلس ومدير البرنامج على هذه المسائل الحرجة ويردوا عليها. بدأ مدير البرنامج فوراً ببرنامج تدريب أكثر نشاطاً، لتدريب، وتوجيه المربين المتطوعين. كما أبلغ متطوعين قليلين أن خدماتهم لم تعد ضرورية. ثم اتجهت المجموعة أيضاً بسرعة لتطوير علاقات أوثق مع البرنامجيين الجديدين، والمشاركة بالمواد والمراجع ومساعدة المجموعات الجديدة أن تبحث عن موارد أخرى ممكنة للبرنامج التربوي. وجرى تأسيس نظام لإصدار استمارات استطلاع نصف سنوية يملأها الآباء والمعلمون، والأطفال، والمتطوعون.

كان للغيمة القاتمة من الأخبار عن البرنامج، طرف فضي مضيء. فبعد مضي سنة من اكتمال الخطة الاستراتيجية، نجح البرنامج التربوي في تحقيق سمعة إيجابية بسبب برنامجه للتدريب التربوي، وقد طلب منه تكرارا من قبل برامج تربوية أخرى أن يقوم بتدريب العاملين فيها.و أخذ يوسع بعناية خدماته التدريبية من خلال برنامج جديد.

آليات مستخدمة في تقييم البرنامج

يلخص الملحق E تسعة آليات مستخدمة في تقييم البرنامج مثل استبانات استطلاع عن رضى الزبائن، والنتائج، والمجموعات الخاصة المؤقتة، والمقابلات، والاختبارات. ويمكن التعامل مع هذه الآليات ببساطة لمساعدة أي مؤسسة للإجابة على أسئلة تتعلق ببرنامج التقييم الأساسي الذي تحدثنا عنه سابقاً.

جمع المعلومات حول الأداء المالي والأنظمة

تمتلك المؤسسات مصادر معلومات مختلفة يمكن بواسطتها أن تقيِّم الأداء المالي. ومعظم المؤسسات لديها بيانات مالية مدققة للمراجعة. وبالإضافة لبيانات العائدات والنفقات والممتلكات، والالتزامات، فإن رسالة الإدارة المرفقة بالبيانات المالية المحاسبية والمدققة يمكن أن تكون مصدراً للمعلومات حول الأنظمة والبنى التي تدعم الفاعلية والكفاية. وبيان التدقيق الحسابي مفيد في النظر إلى نشاط سنة كاملة، ولكن المؤسسات - نموذجياً - لديها تقارير شهرية و/أو فصلية تظهر فيها العائدات والنفقات مقارنة مع بنود الميزانية. ويمكن للأسئلة التالية أن تكون مفيدة في اقتراح أبعاد الأداء المالي المناسب لمؤسستك.

- هل تعيش المؤسسة ضمن إمكانياتها وتزيد من حجم خدمات برنامجها في حدود مواردها المتاحة.؟
- كم تنفق المؤسسة على الوحدة الواحدة من الخدمات؟.
- هل هناك احتياطي مالي للأوقات الصعبة أو للاستفادة من فرصة جديدة (احتياطي لثلاثة أشهر لنفقات التشغيل هو نسبياً هدف حذر)؟.
- عند توفر المقارنة حول البيانات المالية الحالية مع بيانات لفترة سابقة مشابهة يمكن طرح السؤال التالي: هل المؤسسة في وضع أفضل الآن أو أسوأ من قبل؟ وما هي الاتجاهات المستقبلية المحتملة؟
- إلى أي مدى تلقت الخدمات مساعدات من مصادر العائدات الأخرى، وماذا يعني ذلك لقدرة المؤسسة في المستقبل على تقديم الخدمات؟

● ما مدى تنوع مصادر تمويل المؤسسة؟

●إلى أي مدى ترى أن الوضع المالي الشامل للمؤسسة صحي؟ هل أنظمة الإدارة المالية والجهاز البشري ملائمان؟

الخطوة 3-6 : لخص المعلومات في تقييم للوضع

باكتمال المرحلة 3 يجب أن يكون لدى لجنة التخطيط بيانات كافية جمعت بحيث يستطيع الأعضاء القيام خلال المرحلة الرابعة بمناقشات مبنية على معلومات. وقبل مغادرة المرحلة 3 يجب على لجنة التخطيط أن تلخص البيانات التي جمعت. إن ورقة العمل 12 (انظر ملاحظات العملية في العرض 4.6) تزودك بثلاث عدسات مختلفة لتلخص البيانات عن تقييم وضعك.

1- تنظيم البيانات حول إطار الرسالة، والشؤون المالية، والقدرة الإدارية، والسلطة.

2 تنظيم البيانات حول المسائل الاستراتيجية التي حددتها عندما بدأت عملية التخطيط.

3- استخدام تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات لتلخص النتائج.

وبالإضافة إلى ذلك، لا تراجع ورقة العمل 12 البيانات المجموعة فقط، بل تبدأ أيضاً بتحويل هذه البيانات إلى ما هو مفهوم عن طريق تحديد المواضيع المنبثقة و/أو الأولويات. وبالاعتماد على المعلومات التي جمعت يمكن طرح الأسئلة التالية:

● هل هناك أشياء يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار لتقدم شيئاً جديداً مختلفاً، أكثر من، أقل من، الشيء نفسه؟

● هل هناك أشياء يجب على المنظمة أن تفكر بوقفها أو بدئها.

● ما هي المناقشات التي مازلت في حاجة لإجرائها؟ كيف ومتى ستحدث تلك المناقشات.

● هل هناك مسائل استراتيجية إضافية يجب التوجه إليها؟ مثلاً: قد لا تكتشف

لجنة التخطيط أن هناك مشكلة عامة خطيرة تعاني منها المؤسسة قبل أن تقوم بمقابلات مع المستفيدين الخارجيين.

والمرحلتان الثالثة والرابعة هما فعلياً عمليتان غير منفصلتين. إنهما نقطتان في سلسلة متصلة لجمع المعلومات وصنع القرارات.

وبدءاً من الآن، فإن بعض الغايات والأولويات قد تكون قد أصبحت واضحة وبهذا الفهم العميق للوضع والبدء بربط الغايات والأولويات تكون قد بدأت أعمال المرحلة الرابعة.

العرض 4-6 **ورقة عمل 12 ملخص للبيانات وتحليل للاعتبارات المحتملة للمستقبل**

ملاحظات على العملية:

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	**قرر أي واحدة من الطرق الثلاث لاختصار البيانات (1- إطار الرسالة/ الشؤون المالية/ الإدارية/ السلطة 2- إطار مسائل استراتيجية 3- مجموعة عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وستكون هذه الطريقة هي الأفضل للجنة التخطيط الاستراتيجي كي تفهم وتكون قادرة على استخلاص المعاني من المعلومات التي جمعت. يجب أن يضع عضو أو أكثر من أعضاء اللجنة (أو مستشار) مسودة موجزة عما استخلصه من المعلومات ويقدمه إلى لجنة التخطيط ككل. وبشكل مقابل، يمكن لرئيس المجلس أن يأخذ القيادة في تحديد النتائج ويأخذ المدير التنفيذي أو عضو من فريق الإدارة قيادة إيجاز بقية البيانات. وبعد مراجعة -ومناقشة- البيانات حول النتائج، على اللجنة أن تبحث الاعتبارات المحتملة للمستقبل.**
لماذا نقوم بهذه الفاعلية؟	**إذا قمت بجمع بيانات عديدة خلال المرحلة 3، فإنه من الضروري أن تتوفر لديك المقدرة لترتيب هذه المعلومات بصورة سهلة الفهم وليست بصورة مربكة. وبالإضافة إلى ذلك إذا ظهرت بعض المسائل الهندسية بشكل واضح فعليك عدم الانتظار حتى بداية المرحلة الرابعة لمعالجة هذه الأولويات.**
من سيشترك في هذه العملية؟	**إن لجنة التخطيط هي المحرك الرئيس لهذه الفعالية. فربما تقوم لجنة التخطيط بالطلب من فريق الإدارة القيام بتلخيص النتائج وتقديم**

تعليق هامشي

توجه بديل لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

كان التوجه الأكثر انتشاراً لتقييم وضع مؤسسة ما هو النظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (أي الفرص والتهديدات). أما الاتجاه البديل فهو أن تصف وضع المؤسسة في ضوء الأسئلة التالية :

- ما هي عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة - قوى المؤسسة وكفاءاتها الجوهرية (ما الذي تفعله على أفضل صورة)؟
- ما هي فرص المؤسسة -توجهات في البيئة، التي تستطيع المؤسسة أن تستفيد منها.
- ما هي الأخطار التي تهدد المؤسسة - نقاط الضعف والتهديدات التي تعمل ضد إنجاز مهمتها.

تحذيرات للميسرين:

- جمع كمية قليلة جداً من المعلومات. يكمن الخطر هنا في الاعتماد فقط على ما يعرفه الناس مسبقاً (وبشكل خاص معلومات من مصادر داخلية فقط)، فيمكن للمجموعة عندها أن تتخذ قرارات من خلال إدراك مضطرب للوضع الحالي. وغالباً ما نجد أن المخططين هم فعلياً أكثر سلبية إزاء وضع المؤسسة وتصوراتها المستقبلية من غير المنتمين إليها. و الحكم الذي يجب أن نصدره هنا هو : هل لدينا ثقة كافية في تحليلنا للوضع كي نسير إلى الأمام في صنع القرارات المبنية على معلوماتنا الحالية؟ إن لا، اطلب المزيد منها.

- جمع كمية كبيرة جداً من المعلومات. هذه هي النهاية الثانية من هذا التحليل الطيفي. الشعور بالشلل عند مباشرة التحليل شكوى عامة من أناس يضيعون في ركام المعلومات، حتى لتضيع منهم الغابة، بسبب كثافة أشجارها. وفي هذه الحالة، فإن على أحدهم أن يتصدى للقيادة والقيام بتخفيض تدريجي لكمية المعلومات والعودة إلى الأسباب الأساسية للتخطيط يشكل دائماً مكانا جيدا للبدء.

• الفشل في إنجاز تقييم توافقي. غالباً إما أن يتناقض مصدر مع مصدر آخر، أو أن المعلومات جرى ترجمتها تصور مختلفة. ويمكن لبحث داخلي صغير جداً حول معنى المعلومات المجموعة والمصنفة في التقييم، أن يترك مسائل أساسية حول وضعك دون تسوية. وبدون إدراك مشترك حول الوضع، فإن الخطر أن لا يدعم المجلس والجهاز والممولون والمساهمون الآخرون الخطة الاستراتيجية بشكل كامل.

ملاحظات أخيرة

1- من الممكن أن يكون تصوّر من أين نبدأ في هذه المرحلة مضطرباً. ومن الممكن أن يكون تنظيم جمع المعلومات عبر الأبعاد المختلفة الثلاثة - البعد الأول أن تنظر إلى قائمة أسئلة التخطيط، وتستخرج ما هي المعلومات المطلوبة لتجيب على هذه الأسئلة. أما الثاني فيجب أن يكون من خلال الاتجاهات المؤسساتية (الرسالة، الشؤون المالية، البنية التحتية، والسلطة) ونحن نقترح البعد الثالث وهو تنظيمها بواسطة مصدر المعلومات. ونرى أن هذا البعد هو أكثر الأبعاد كفاية بسبب أن أنشطة جمع المعلومات تتضمن التفاعل مع مصادرها. وعلى كل حال إذا اعتُمِدَ التوجه لجمع المعلومات من المصدر، فيجب اختصارها عبر الخطين الآخرين، الذين يتضمنا أسئلة بحاجة على إجابات.

2- حددت نسختنا الأصلية من المؤسسة المدارة بشكل فعال EENO الواردة في الطبعة الأولى من هذا الكتاب ثمانية عناصر تؤثر في مؤسسة مدارة بشكل فعال وهي: الرسالة، والأولويات، والبنية، والناس، والأنظمة، تقييم البرنامج، والقيادة، والعلاقات.

أما النسخة المعدلة من المؤسسة المدارة بشكل فعال، فقد اختصرت هذه العناصر إلى أربعة وهي: الرسالة، والشؤون المالية، والقدرة الإدارية، والسلطة.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 8 لخَص تاريخ مؤسستك ومنجزاتك

- لخص تاريخ مؤسستك، مثبتاً في قائمة ما تراه مناسبا من السنين بشكل متصاعد مثل 1 سنة، خمس سنوات أو 10 سنوات استناداً إلى عمر المؤسسة. استخلص دروساً من تاريخك.

- لخص ما تم إنجازه، وما لم يتم، منذ عملية التخطيط الاستراتيجية الأخيرة: (اختياري) قدم وصفاً لبرامجك، مستوى الجهاز، والقدرة المالية (أو أرفق وثيقة تصف ما تفعله وكيف يتلقى ما تفعله الدعم).

تقديم تاريخ المؤسسة

ضع قائمة بالأحداث والتحولات الأساسية التي شهدتها المؤسسة في الأولويات

(استخدم التسلسل الزمني لوضع الأحداث في ترتيبها الزمني)

التسلسل الزمني	
1988	تأسيس المؤسسة. تعيين كين براون مديراً
1989	المنحة الفدرالية الأولى من أجل الوقاية. المنحة الفدرالية الأولى من أجل الرعاية -
1993	بدء خدمات الصندوق ومجموعات الدعم.
1995	
1997	افتتاح مكتب القمر الاصطناعي لخدمة القطاع الجنوبي الشرقي من المدينة
1998	
2000	تعيين جوزيف تشين مديراً تنفيذياً جديداً
2000	اكتمال الخطة الاستراتيجية الأولى
2001	بدء التعاون مع مستوصف المدينة، التوسع في تقديم الوقاية.
2002	زيادة المكافأة المالية الفدرالية للرعاية الصحية. توسع خدمات الرعاية الصحية لتشمل عربات نقل، والتشاور حول الميزات.
2002	الحصول على جائزة الدائرة الصحية في المدينة، لتمويل خدمات دعم الاستخدام.

ورقة العمل رقم 8 (تتمة) تقديم تاريخ المؤسسة

ضع قائمة بالأحداث الأساسية التي شهدتها المؤسسة والتحولات في الأولويات
(استخدم التسلسل الزمني لوضع الأحداث في ترتيبها الزمني)

التسلسل الزمني	
1988	
1989	
1993	
1995	مجموعة التخطيط الأولى لوقاية المجتمع من الإيدز، وانعقاد مؤتمر في أواخر التسعينيات، تقدم دراماتيكي في العلاج الطبي، وانعقاد مجلس «أنا أحذر»
1997	أواخر التسعينيات: التقدم الدراماتيكي في العلاج الطبي
1998	
2000	
2000	تناقص في عدد سكان المدينة مع ازدياد البطالة
2001	
2002	
2003	تبدل في السياسة الفدرالية واقتطاعات من التمويل.

دروس من التاريخ: مفاتيح الاستقرار والنمو	دروس من التاريخ: مواضيع متكررة أدت إلى عدم الاستقرار
• قيادة جهاز متواصلة وممتازة . مساهمة ثابتة للمتطوعين (حتى السنين الحالية) • علاقات طيبة مع المولين الحكوميين. • علاقات تعاونية مع مقدمين آخرين للخدمات الصحية.	• اعتماد كبير على التمويل الفدرالي منذ أواخر التسعينيات. • انضمام القليل من الأعضاء الجدد في السنين الأخيرة • تبدل مستمر في سياسات المدينة وتخطيط الخدمات.

ورقة العمل رقم 8 (تتمة) تقديم تاريخ المؤسسة

ما الذي أنجزناه منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي للمؤسسة؟	ما الذي لم يكتمل منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي للمؤسسة؟
• خدمات منسقة على امتداد المدينة • استثمار متزايد في تطور الجهاز وتدريبه • الحصول على ممولين جدد، وحملة سنوية متصاعدة.	• لم تحل المشكلات مع مستوصف المدينة • لم ينخفض الاعتماد على التمويل الفدرالي

ملخص البرامج :

اسم البرنامج / القسم: دعم الخدمات
هدف البرنامج / القسم: تحسين صحة الأفراد والمجتمع المصابين بالإيدز، والأفراد المتأثرين به
وصف الأفق الحالي وميزان الفعاليات: يتضمن هذا البرنامج خمسة عناصر:
1- إدارة القضية
2- جماعات المساندة
3- خدمات النقل
4- التشاور حول الفوائد
5- إحالات العاطلين عن العمل.
يقدم 12 عاملاً بأجر كامل و30 متطوعاً جميع الخدمات. خدمات لحالات خاصة تقدم لـ 300 شخص من الدين يعيشون مع الإيدز وللقائمين على تقديم الرعاية لهم. ونحن نقترح عربات نقل لوصول الأفراد إلى مراكز الرعاية، وإحالات للعمل لأولئك الذين يطلبون عملاً وتقديم الاستشارات لمن يعانون من مشكلات خاصة و يحتاجون المساعدة في هذه المنطقة.

اسم البرنامج / القسم: التربية العامة
غرض البرنامج / القسم : توعية الجمهور حول مخاطر الإيدز، وطرق منع انتشاره ومنافع المعالجة المبكرة. العمل على تثقيف مجموعات محددة معرضة لخطر شديد بعدوى الإيدز
وصف للأفق الحالي وميزان الفعاليات: 4 أعضاء من الجهاز مدفوعي الأجر و 20 متطوعاً لتقديم الخدمات والوصول إلى الجهور البعيد / والتوعية التثقيفية في المدارس العامة (100 محاضرة سنوياً) البارات (20 زيارة شهرياً)، وفي الشوارع (ليلة واحدة في الأسبوع) عالم الأعمال (العمل مع عشر شركات محلية في برامجهم الداخلية). والجوار (دعم لـ 7 مؤسسات محلية مجاورة)، هذا هو العمل الذي نفذ بالتعاون مع مستشفى المدينة -إنها تقدم اختبارات لفيروس الإيدر وتحيل إلينا العنصر الذي يحمل الفيروس إلينا.
2 عاملين بأجر و 30 متطوعاً يديرون الخطوط الساخن والتي تتلقى 5000 مكالمة في السنة.

ورقة العمل رقم 8 (تتمة) تقديم تاريخ المؤسسة

ملخص البرامج

اسم البرنامج / القسم: السياسة العامة والاتصالات
غرض البرنامج / القسم: الدعوة للتمويل العام لخدمات الوقاية من الإيدز والرعاية (وبشكل خاص البرامج المثيرة للجدل مثل تبادل الحقن) وتشجيع التغطية الإعلامية الايجابية للمسائل المتعلقة بالإيدز.
وصف للأفق الحالي وميزان الفعاليات: 1.5 من الجهاز و 0.5 من مدفوعي الأجر يشاركون في مجموعات تخطيط للوقاية والعناية بالمجتمع ومبادرات سياسية وتشريعية في المنطقة وعلى امتداد الولاية كلها. تزويد الصحافة المحلية شهرياً بمعلومات محدثة (ضمن المدينة والمدن المجاورة ومحطات الإذاعة المحلية).

ملخص العمليات

عدد المجلس والجهاز: عدد أعضاء المجلس 18
عدد أعضاء الجهاز العاملين بأجر 20
متطوعين بدوام جزئي 80

البيان المالي (مصادر العائدات، الميزانية ..... إلى آخره)

		المجموع	خدمات الدعم	السياسة العامة والاتصالات	التثقيف العام	عام وإدارة
العائدات	الحكومة					
	فيدرالية /الولاية	900.0000	800.000			100.000
	المدينة	400.000	200.000		200.000	
	مؤسسات وقفية	200.000		150.000	50.000	
	منجزات أخرى	85.000			50.000	35.000
	المجموع	1.585.000	1.000.000	150.000	300.000	135.000
النفقات	الأفراد	1.275.000	765.000	100.000	300.000	110.000
	التشغيل	335.000	200.000	10.000	50.000	65.000
	المجموع	1.600.000	965.000	110.000	350.000	175.000
فائض (العجز)		(15.000)	35.000	40.000	(50.000)	(40.000)

❖على الرغم من أن كل هذه الأموال تعود في أصلها إلى الحكومة المركزية إلا أنه جرى توزيعها من قبل الإدارة الصحية في الولاية. ولهذا فإن عقودنا لهذه الدولارات كانت مع الإدارة الصحية في الولاية.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 9 : وضّح استراتيجياتك السابقة والحالية

حدد وقوّم استراتيجيات مؤسستك السابقة والحالية

الاستراتيجية السابقة والاستراتيجية الحالية	هل كانت استراتيجية فعالة. وهل هي الآن كذلك؟ لماذا نعم ولماذا لا؟ هل يمكن أخذها استراتيجية للمستقبل؟ لماذا نعم و لماذا لا؟
كن منظمة شعبية مع العديد من المتطوعين	كان هنا جزء مهم من سياسة الوصول للناس لأن الناس الذين نسعى للوصول إليهم يثقون بنا ويمكن أن يتواصلوا معنا. علينا متابعة هذه الاستراتيجية فوق كل شيء و نحسن من تعاوننا وكفاءة عملياتنا ونقيم فيما إذا كان: (1) يفترض ببعض البرامج والخدمات أن تنفذ بطريقة أفضل من قبل جهاز مدفوع الأجر و (2) كل البرامج يجب أن يديرها مدراء مدفوعو الأجر.
للوقاية، ركز على الناس المعرضين لخطر أكبر بسبب الإيدز	بينما نقدم وبشكل متزايد خدمات للأشخاص الذين يواجهون المخاطر أكثر من غيرهم، إلا أننا لم نحقق التقدم بالقدر الذي نستطيعه. في البداية نحن بحاجة أن نلقي نظرة على البيانات الوبائية الحالية وتقييمات الاحتياجات لنرى من هم الأشخاص المعرضين للخطر أكثر من غيرهم.ثم نحتاج أن نحدد العوائق في وجه تقديم الخدمات لهذه المجتمعات بهدف تحقيق وصول أفضل إليها. ونعتبر التركيز على المجموعات التي تعيش الحد الأقصى من الخطر أنه استراتيجية جيدة وهي في خط واحد مع أولويات التمويل الحكومي.
اذهب وراء الهبات الكبيرة الفيدرالية أو من الولاية. وهكذا لا نضطر لقضاء وقت كبير بهدف تنمية تمويلنا.	كان هذا الأمر ناجحاً حتى تاريخه ولكنه يتركنا الآن في وضع حرج بسبب تغييرات في سياسة الحكومة الفدرالية. وأصبح مستقبل تمويل عمليات الوقاية والرعاية، غير مؤكد كم سيكون متوفرا وعلى ماذا سيكون التركيز؟ ليس من السهل معرفة كيف نستطيع بسرعة أن نبدل استراتيجيتنا الأساسية. وقد حققنا بعض النجاح في كسب المزيد من المال من الأفراد، ولكن ولأننا نمر بأوقات اقتصادية صعبة، قد يكون الأمر تحدياً للاحتفاظ بمساندينا الحاليين من الأفراد في وقت أصبحت فيه الهبات الحكومية وهبات الولاية، والمؤسسات أقل مما يجب.

الاستراتيجية السابقة والاستراتيجية الحالية	هل كانت استراتيجية فعالة، وهل هي الآن كذلك؟ لماذا نعم ولماذا لا؟ هل يمكن أخذها استراتيجية للمستقبل؟ لماذا نعم و لماذا لا؟
تقديم خدمات استنادا للأموال المحصلة (اتجاه لاغتنام الفرص) أكثر من التركيز على بناء خدماتنا استناداً إلى احتياجات الزبون و البحث بعد ذلك عن التمويل لمساندة البرامج التي تلبي هذه الاحتياجات (تَوجُّه يستند إلى الحاجات)	نحن أبداً لا نحب الأمر على هذا الشكل. ولكن ذلك ما كنا نفعله بشكل أساسي. وكنتيجة لذلك، فقد نمت برامجنا بطريقة غير متوقعة، لم نحصل على تمويل لتغطية كامل النفقات على الخدمات التي قدمناها. ونحن بحاجة للاطمئنان أن كل برامجنا ما زالت مناسبة بمجموعها، وتساند رسالتنا ونتأكد أننا لا نقوم بجهود ازدواجية مع مؤسسات أخرى تقوم بها بشكل أفضل. إننا نحتاج أيضاً التركيز على تحديد من هي قاعدة الزبائن، ومن يجب أن تكون، وما هي الخدمات التي يحتاجونها والتي نستطيع أن نقدمها لهم بطريقة أفضل من غيرنا. كذلك فإن المنافسين الآخرين لم يجر تقييمهم.
كن متعاوناً بأي ثمن	التعاون هو أحد مبادئنا الإرشادية ولكن بعض جهودنا التعاونية كانت صعبة بشكل مفرط. نحن نحتاج للاستمرار في الحصول على الالتزام بالتعاون عندما يفيد زبائننا و/أو وكالتنا، ولكن الأمر سيكون أفضل عند توضيح الأدوار، والتوقعات، والمحاسبة.
يجب أن نكون مركزاً يقدم كل الخدمات و طيفاً من البرامج التي تلبي كل حاجة متصلة بالإيدز في المجتمع - وتبقى مهمة المؤسسة شاملة في تقديم خدمتي الوقاية والرعاية معاً.	هذا فعلاً يشير مسألة ما إذا كنا نستطيع أن نكون فاعلين لتلبية الاحتياجات كافة في الوقاية والرعاية أم لا. ومع ذلك فمن المثير أن أحد الحقائق التي لا تقبل التفاوض بالنسبة لهذه العملية هي أنه سوف نستمر في تقديم خدمتي الوقاية والرعاية.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة العمل رقم 10: إدراكات الجهاز والمجلس الخاصة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة

- ضع قائمة بنقاط القوة والضعف الأساسية في المؤسسة (في البرنامج وفي الإدارة)- القوى الداخلية التي تعمل لصالح المؤسسة وإنجاز رسالتها والقوى التي تعمل ضد المؤسسة وإتمام رسالتها.
- ضع قائمة بالفرص والأخطار الأساسية في مؤسستنا -سياسياً واقتصادياً، وتقنياً - أو ديمغرافياً أو التوجهات القانونية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر في قدرة مؤسستنا على إنجاز رسالتها.
- (اختياري) أشر إلى أي علاقة محتملة بين فرصة أو تهديد وبين نقطة قوة أو ضعف؟ هل هناك أية فرصة نستطيع الاستفادة منها بسبب قوة معينة؟ هل هناك أي تهديد مركب مع ضعف ما؟

القوى الداخلية	القوى الخارجية
نقاط القوة: - سجل قوي للنتائج في الخدمات المباشرة. - سمعة جيدة في المجتمع. - برنامج متطوعين صلب. - جهاز مكرس نفسه للعمل، موهوب ومتمرس. - برنامج محترم جداً ومتطور جداً لإدارة الحالات الخاصة. - علاقات جيدة مع الرسميين في المدينة وحكومة الولاية. - انتقال ناجح من مؤسس إلى مدير تنفيذي جديد.	**الفرص:** - لقد طلبت إلينا منظمات أخرى في المجتمع تعمل مع معتمدين في المنازل توسيع مجال خدماتنا لأناس مصابين بغير الإيدز - ازدياد الحاجة للإسكان -وهو ما لم نستطيع فعلاً تلبيته. - ازدياد المكالمات على خطنا الساخن طلباً للمعلومات عن خيارات المعالجة. - أدوية جديدة تسمح للمرضى أن يعودوا إلى العمل وتخفض من حاجتهم للخدمات المباشرة -ويستطيع أناس آخرون بأمراض تهدد حياتهم (مثل السرطان) الاستفادة من خدماتنا.

القوى الداخلية	القوى الخارجية
نقاط الضعف: - إن إدارات المالية والمعلومات وأنظمة التقارير لا تعطينا المعلومات الكافية التي نحتاجها. - نحن غير قادرين على تحقيق تأثير وثائقي حول الوقاية. - مجلسنا ليس نشيطاً بالشكل الذي يجب أن يكونه. - تظهر بيانات البرنامج الحالي أن برامجنا التعليمية لم تحقق تأثيراً كبيراً على السلوك. - لا يستطيع جهازنا أن يتماشى مع خيارات المعالجة الجديدة. - المصابون بالإيدز لا يتكاملون مع جهودنا للوقاية من الإيدز. - ليس لدينا جهاز كافٍ ثنائي اللغة. - لدينا تسرب كبير في الجهاز الذي يشعر أعضاؤه بأنهم مظلومون، وخط رواتب الجهاز لا يتماشى مع ازدياد تكاليف المعيشة في مدينتنا. - ليس لدينا تنوع اثني كاف في الجهاز. - قدرتنا في مجال الوقاية والتثقيف.	**التهديدات** - تزايد الرقابة على بعض برامجنا التعليمية المختلف عليها. - الاقتصاد. - تعقيد أدوية الإيدز الجديدة ومدى قدرتنا على مساعدة زبائننا أن يتفهموا اختياراتهم. - الطلب المتزايد من جماعة المولين لتوثيق نجاح المؤسسة. - مسائل الهوموفوبيا (الخوف من الجنس المثلي) والمفاهيم الشائعة بأن الإيدز هو أولاً مشكلة المنحرفين. - دلائل مستمرة عن الإصابة بالإيدز بين الرجال والنساء في المجتمع الإفريقي - الأمريكي والمهاجرين من جنوب شرق آسيا. - تغيير السياسات وأولويات التمويل على المستوى الفدرالي.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 11: قيِّم برامجك الحالية

- قيِّم كل برنامج من برامجك باعتبار كل من: احتياجات المجتمع، النتائج، الوضع التنافسي، واحتمال تحقيق فاعلية أكبر.

ملاحظة: إذا ملأت هذا التقييم بخط اليد، الرجاء الكتابة بوضوح.

اسم البرنامج / القسم: دعم الخدمات (ويتضمن قضية الإدارة، جماعات الدعم، عربات النقل، والتشاور حول الفوائد، وإحالات الاستخدام).

اسم الشخص الذي ملأ هذا التقييم: دولوروس مولينا.

التاريخ: 5 أيلول (سبتمبر) 2004

وصف لبرنامج الخدمة: دعم الخدمات لأناس يعيشون مع مرض الإيدز. برنامج مصمم لمساعدتهم على العيش حياة كاملة ومنتجة. وإدارة الحالات الخاصة هي خدمة تشترك عدة مؤسسات بتقديمها وتضم العديد من المساعدين الصحيين الذين يقدمون خدمات سيكولوجية وطبية وعملية، وهدف إدارة الحالات الخاصة هو مساعدة الزبائن لتحقيق أعلى مستويات الاستقلال، ومستوى حياة جيد ومستمر ضمن قدراتهم الوظيفية وحقهم في اختيار طريقة العناية بهم. وتقدم جماعات الدعم دعماً نفسيا وعاطفيا ظاهرين، وعربات نقل تزود المرضى بالوسائل العملية للوصول إلى مراكز الرعاية التي يعالجون فيها والأماكن الأخرى، والتشاور حول الفوائد يساعد الزبائن للوصول إلى معظم البرامج العامة، والبرامج الأخرى التي تسدد تكاليف رعايتهم، و تساعد الإحالات للتشغيل على تأمين عمل للزبون إذا كان العمل هدفاً له وفي الوقت الذي يشاء.

وحدات الخدمة / عدد الناس الذين يتلقون الخدمة، ويتضمن معلومات سكانية (إذا توفرت).

لدينا حجم عمل يشمل 300 مريض، وتعتبر ساعة العمل الواحدة، وحدة خدمة، ويتلقى كل مريض ما معدله سبعين ساعة في السنة.

وهكذا فنحن نقدم 21.000 وحدة خدمة سنوياً بكلفة 45.95 دولار لوحدة الخدمة الواحدة (نفقات البرنامج= 965.000 دولار مقسمة على 21.000 وحدة خدمة).

إجمالي النفقات السنوية	إجمالي الواردات السنوية
965.000 دولار	1000.0000 دولار

ما هي حاجة المجتمع التي وجد هذا البرنامج لتلبيتها؟ الكثير من الناس في هذا المجتمع يعيشون مع الإيدز، ولكنهم ليس لديهم التأمين الصحي الكافي، ويعانون من عوائق أخرى في وجه تلقيهم الخدمات، ولهذا لا يتمكنون من الوصول المنتظم للرعاية الصحية والخدمات الأخرى المساندة والمطلوبة لهم كي يعيشوا حياة صحية ومنتجة.

من هو الجمهور الذي يعد هدف هذا البرنامج ويجب الوصول إليه؟

الأفـــراد من ذوي الدخل المنخـــفض الذين لم تصلهم الخـــدمـــات الصـــحـــيـــة والاجتماعية العامة أو الخاصة.

ما هو التأثير الذي يملكه هذا البرنامج حالياً أو سيكون له لمواجهة الاحتياجات المذكورة أعلاه؟ ما هو الناتج (أو النتائج) من تطبيق هذا البرنامج؟

الناس الذين يتلقون الخدمات وفق برنامج دعم الخدمات قد أعلنوا عن تحسن في وصول الخدمات إليهم، وتحسن في مؤشرات الصحة الأساسية، وتحسن في مؤشرات نوعية الحياة.

قياس درجات النجاح: ما هو الدليل لديك كي تري أن هذا البرنامج له التأثير الذي تريده له؟ كيف نعرف أننا ناجحون؟ ما الذي يعتبره عملاء / زبائن هذا البرنامج ثميناً؟ كيف نقيس حالياً النجاح: ما هي مؤشرات النجاح (علامات الطريق) التي نستخدمها حالياً لقياس النجاح.

- القيام بعملية تعداد المستفيدين من الخدمات، وعدد ساعات الخدمة.

- قيس مدى وصولهم إلى الخدمات استناداً إلى مستويات الوصول عندما سجلناهم في البرنامج وعند مراحل زمنية معينة.

- نقيس المؤشرات الأساسية للصحة (وفق مواصفات إدارة الصحة في المدينة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز).

- نوجه استمارة استطلاع إلى الزبائن عن مستوى جودة الحياة كل ستة أشهر.

كيف نقيس النجاح؟ هل هناك مؤشرات أخرى للنجاح علينا استعمالها في قياس النجاح؟ كيف علينا أن نقيس النتائج / التأثير / المحصلة، من هذا البرنامج في تحسين نوعية حياة الزبائن، ونؤسس شيئاً جديداً في العالم؟

يجب أن تتضمن استبانة استطلاع رضى الزبون لقياس مدى رضى الزبائن استفسارات عن مستوى وصولهم للخدمات المطلوبة، لنقرر فيما بعد إذا كان زبائننا يجدون خدماتنا متناسبة مع ثقافتهم.

ما هي نقاط القوة الأعظم في هذا البرنامج؟

- الجهاز.

- السمعة.

- عملية التدريب.

- العلاقات مع الزبائن.

ما هي نقاط الضعف الأهم في هذا البرنامج؟

- تسهيلات غير مناسبة لمدراء إدارة الحالات الخاصة.

- أنظمة حفظ السجلات الداخلية غير مناسبة، رغم ما أدخل عليها من تحسينات (استخدام كبير للورق).

- نقص السياسات والعمليات المرسومة من أجل توثيق ووضع التقارير المتعلقة بنجاحاتنا.

ما هي الاتجاهات في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسكانية، والقوى القانونية -التي تؤثر الآن أو سوف تؤثر في المستقبل في هذا البرنامج: وهي توجهات إما ستدفع البرنامج بقوة إلى الأمام (فرص) أو تجره إلى الخلف (التهديدات)؟

- تزايد عدد الأشخاص من ذوي الدخل المحدود الذين فقدوا تأمينهم الصحي.
- الطلب المتزايد على نظام الرعاية، جعل الأمر أصعب على إدارة الحالات الخاصة لإلحاق أشخاص جدد يحتاجون خدمات البرنامج (مثلاً استخدام العلاج الأساسي).
- تزايد عدد الناس الذين لا يتقنون الإنكليزية.
- تزايد الحاجة للخدمات بين الناس تبعاً لعوامل اقتصادية وسياسة مختلفة، بما فيها الحاجة للصحة العقلية، واستخدام العلاجات الأساسية.

كيف نستطيع ان نحسن فاعلية الكلفة لهذا البرنامج؟

- استخدام أجهزة الكمبيوتر بشكل أفضل.
- قديم الدعم الإداري لمدراء إدارة الحالات الخاصة (مثلاً: مهمات دينية، وجدولة المواعيد).

كيف نستطيع أن نحسن مستوى هذا البرنامج؟ كيف نستطيع أن نحسن قدرتنا لإيصال هذا المنتج / الخدمة؟ إذا كنا سنعيد تشكيل هذا البرنامج، ما هي التغييرات التي يمكن أن نجريها في كيفية إيصال الخدمة / المنتج؟

- تحديث المعلومات عن كل الموارد الممكنة من المجتمع والأكثر تكراراً (مثلاً موارد شهرية مقابل موارد كل ستة أشهر).

ـ ترتيب أكثر لعمليات متواصلة لإلحاق المرضى بخدماتنا.

ـ البحث عن طريقة لتقديم الخدمات في الموقع (علاج الصحة العقلية، استخدام المعالجة الجوهرية عندما لا يكون هناك قدرة على تحديد الموارد من المجتمع، أو أن الواردات من المجتمع لا يمكن أن تلبي الحاجة.

كيف نستطيع أن نسوِّق هذا البرنامج بطريقة أفضل؟ (أي كيف نستطيع زيادة الوعي العام بهذا البرنامج).

تطوير وتعزيز العلاقات مع مؤسسات خدمة الإيدز الأخرى ووكالات الخدمة الاجتماعية، لإعلامهم أن بإمكانهم تحويل زبائن لنا.

هل هناك احتمال (للبدء / لزيادة / لتحسين) التعاون؟ كيف؟ مع من؟

داخل المؤسسة:

- نحتاج لدعم أكبر من الإدارة المالية كيف نعرف كيف نستخدم وحداتنا الخدمية.
- نحتاج تعاوناً أفضل بين خدمات الدعم، والتعليم الجماهيري كي نفكر في كيف نلبي احتياجات الوقاية الفريدة للأشخاص الذين يحملون فايروس الإيدز وكيف نستطيع بشكل أفضل أن ندخل أعمال الوقاية في دعم الخدمات.
- الرغبة في عطاء أكثر لجماهير السياسة العامة.

خارج المنظمة: بأي طريقة؟ مع من؟ لماذا؟

- يجب أن يكون صوتنا أقوى في أجهزة التخطيط للوقاية من الإيدز، والرعاية الصحية للمصابين بهذا المرض.
- نحتاج لتحديد الوكالات (مثلاً: مؤسسات خدمات الإيدز ووكالات الخدمات الاجتماعية والصحية الأخرى) التي تعمل في المجتمعات للهدف نفسه بحيث نستطيع أن نرفع إلى الحد الأقصى تأثيرنا الجماعي، ونوجد إحالات للعمل أفضل، ولا نقع في ازدواجية الخدمات.

إذا ما قطعت فجأة ميزانية هذا البرنامج، ماذا تنصحنا أن نفعل؟

نغلق مكتب الاتصالات الفضائية في الجانب الجنوبي الشرقي من المدينة والذي افتتحناه عام 1997 ونركز فقط على زبائن الجانب الشمالي من المدينة. فهم أناس ليس لديهم على الإطلاق خيارات أخرى.

إذا ازدادت ميزانية هذا البرنامج فجأة، ماذا تنصحنا أن نفعل؟

نوجد وقاية أساسية مع عنصر الإيجابيات في هذا البرنامج. نستأجر أعضاء أكثر من ثنائيي اللغة وثنائيي الثقافة، ونزيد عدد الناس الذين يستفيدون من خدماتنا الخدمات ونكثف هذه الخدمات (مثلاً: متابعة منتظمة مع الأشخاص الذين لا يحضرون إلى المركز في مواعيدهم).

تحليل منافس لهذا البرنامج

ملاءمة البرنامج:

كيف ينسجم هذا البرنامج مع الغرض الشامل والرسالة لمنظمتنا؟

إنه جوهر ما نفعله.

كيف يجتذب / اجتذب، هذا البرنامج المهارات الحالية في المؤسسة ويشارك في الموارد / وينظم الفعاليات مع البرامج الأخرى؟

إنه حتى الآن يعمل بشكل جيد تماماً. وكما ذكرنا سابقاً، يمكن لبرنامج دعم الخدمات أن يتعاون بشكل أفضل مع وحدة التثقيف الجماهيري (أي برنامجنا للوقاية) لجذب الخبرة إلى هناك لإيجاد وقاية مع حاملي الفيروس.

القدرة على اجتذاب الموارد:

(ملاحظة: إن القدرة على اجتذاب الموارد تتعامل مع مسائل مثل: طلبات السوق؛ والتمويل المستقر، أو القدرة على تقديم الدعم في الحاضر وفي المستقبل: إغراء المتطوعين: نتائج برنامج قابلة للقياس ووضع تقارير عنها: إكمال البرامج الأخرى، عوائق قليلة عند الرغبة بالتخلي عن البرنامج - أو التخلي عن الالتزام السابق دون إغضاب المؤيدين).

هل لهذا البرنامج احتمال أن يجذب موارد جديدة ويعزز البرامج القائمة؟

نعم...X... لا ....

لأن خدماتنا تغطي النفقات المباشرة وغير المباشرة (نصيبنا من النفقات العامة والادارية) نحن في وضع جيد. ومع ذلك ليس لدينا قدرة كبيرة لزيادة الدعم.

الوضع التنافسي:

(ملاحظة: إن البرنامج الذي يوصف بأنه ذو وضع تنافسي قوي هو البرنامج الذي يلبي المعايير التالية: نظام تسليم لوجستي جيد، رصيد ضخم من الزبائن، وفي المجتمع، أو إخلاص مجموعة الدعم؛ نجاح سابق في توفير التمويل، احتمال قوي لزيادة التمويل: سجل متابعة متفوق / صورة مشرفة لإيصال الخدمات. نصيب كبير في السوق من جمهور الزبائن؛ جودة عالية من الخدمة/المنتج/ توصيل أفضل مما يقدمه المنافسون، مؤسسة متفوقة، مهارات إدارية وتقنية؛ إيصال الخدمة متأثراً بالنفقات).

هل هناك مجموعات كثيرة، او مجموعات قليلة لتقديم خدمات مشابهة في المجتمع؟ من ايضاً يقوم بالعمل نفسه أو أعمال مشابهة لتلبية هذه الحاجة في منطقتنا الجغرافية؟.

مجموعات قليلة ......XX...... عدة مجموعات ....

ضع قائمة بأسماء هذه المجموعات هنا:

مستوصف المدينة (ولكنهم لا يفعلون كل ما نفعله). أيضاً هناك مستوصف الأشجار الطبي والمستوصف الآسيوي للإيدز. ومركز ملجأ المصابين، لديه إحالات تشغيل أكثر شمولاً، وبرنامج تدريب أكثر مما لدينا.

هل تعتقد أن برنامجك هو في وضع تنافسي قوي بالنسبة للمجموعات المذكورة أعلاه؟

نعم مركز تنافسي قوي.....X.... لا ليس هناك موقف تنافسي..........

فيما عدا مركز ملجأ المصابين.

لماذا تعتقد أنه مهم لمؤسستنا مواجهة هذه الحاجة (كنقيض لمؤسسة أخرى؟) ما هي فائدة برنامجك التنافسي؟ ما الذي يجعل برنامجك متفرداً بالمقارنة مع المنافسين الآخرين؟

يملك جهازنا والمتطوعون لدينا علاقات قوية وقديمة مع زبائننا. كما أن المجتمع يثق بنا. وكذلك لدينا قدرة عظيمة لأداء هذا العمل، بالمقارنة مع منافسينا. ولدينا حجم عمل أصغر لدى مدير إدارة الحالات الخاصة. ولدينا ميزانية للبرامج أكبر. ولدينا تنوع إثني في الجهاز أكثر: على كل حال نحن على حافة فقدان الفائدة من التنافس مع مركز ملجأ المصابين. فهم يقدمون خدمة أكثر شمولاً، لأنها تشكل التركيز الرئيس لهم.

استراتيجية مقترحة لتنمية هذا البرنامج في المستقبل:

زيادة ....X.... متابعة .... تناقص ....إلغاء ....

إن استطعنا جذب موارد أكثر، نستطيع بالتحديد أن نخدم أناسا أكثر ونحسن البرنامج بإضافة عنصر وقاية إلى جانب المصابين.

لماذا هذه الاستراتيجية؟ ما هي اقتراحاتك إذا كنا سنتجاهل هذه الاستراتيجية؟

هذا البرنامج هو جوهر ما نفعله، ونحن نقوم به متفوقين على كل الوكالات التي تقدم خدمات مماثلة. هناك أيضاً طلب متزايد لهذه الخدمات. ولو لم نطور هذا البرنامج، فإن أفراداً مهمشين في مدينتنا يعيشون مع الإيدز يمكن أن يقعوا فيما لا تحمد عقباه.

ما هو التأثير الذي تملكه استراتيجية النمو هذه على مواردنا (وقت الجهاز والنفقات الأخرى) وعائداتنا؟

إذا نمينا البرنامج، علينا تنمية الموارد وزيادة عدد أعضاء الجهاز. وهذا يعني التفتيش عن عائدات أكثر، ربما ليس من الحكومة، ما دمنا نريد أن نخفض من اعتمادنا على مصدر تمويل يحتمل أن لا يكون ثابتاً.

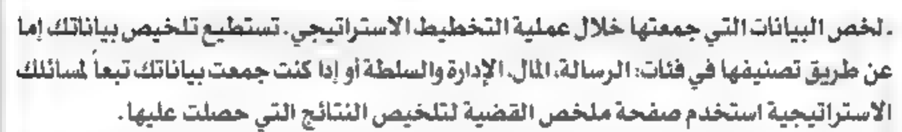
ورقة عمل رقم 11 (تتمة)

تحليل الوضع التنافسي (املأ هذا فقط إذا كان ذلك ممكن التطبيق)

اسم المؤسسة	القدرة على تقديم الخدمة	مستوى الخدمة	لماذا قست معدل قدرتك في تقديم الخدمات بالطريقة التي اتبعتها؟ ولماذا أعطيت المعدل على مستوى الخدمة
برنامجنا:	4 ✔ 3 2 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	4 ✔ 3 2 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	لدينا حجم عمل تحت المعدل بقياس مدير الحالات الخاصة، واستمر الزبائن في القدوم إلينا.
المنافس: مستوصف المدينة	4 3 2 ✔ 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	4 3 2 ✔ 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	كان لديهم تسرب كبير من الجهاز الذي لم يتعرض للتحديث حول المسائل الصحية للأشخاص المتعايشين مع الإيدز.
المنافس: مستوصف الشجرتين الصحي	4 3 ✔ 2 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	4 ✔ 3 2 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	إنه مستوصف خاص يقدم خدماته لأشخاص من ذوي الدخل المرتفع في الجانب الغربي من المدينة.
المنافس: المستوصف الاسيوي للإيدز	4 3 2 ✔ 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	4 3 2 ✔ 1 ممتاز جيد وسط ضعيف	إنه مستوصف صحي للإيدز وللخدمات الاجتماعية يديره عدد قليل من العاملين، يقدم خدماته بشكل رئيس للمهاجرين الصينيين.

المنافسون الآخرون لم يجر تقييمهم.

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة عمل رقم 12: موجز بيانات وتحليل للاعتبارات المحتملة للمستقبل

- لخص البيانات التي جمعتها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. تستطيع تلخيص بياناتك إما عن طريق تصنيفها في فئات: الرسالة، المال، الإدارة والسلطة أو إذا كنت جمعت بياناتك تبعاً لمسائلك الاستراتيجية استخدم صفحة ملخص القضية لتلخيص النتائج التي حصلت عليها.
- قد ترغب بتجميع كل ما استخلصته فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات في الصفحة الأخيرة.

موجز النتائج - الرسالة:

إلى أي مدى من الجودة نقوم بإنجاز رسالتنا، وكيف نستطيع تحقيق نتائج أفضل؟

ما الذي وجدته فيما يتعلق في الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤيدين؟ ما مدى جودة تلبية المؤسسة لاحتياجات المجتمع؟

- بينما يأخذ عدد السكان في المدينة في التناقص، شهدنا في السنوات الثلاث الأخيرة ازدياداً دراماتيكياً في طلب خدماتنا بنسبة 28٪.

- تبقى الإحالات لتأمين المساكن هي الحاجة الرئيسة التي لم يتم تلبيتها - وكذلك تغطية النفقات العالية لمعالجة مدمني المخدرات وإمكانية الوصول لخدمات الأسنان.

- أولئك الذين يعيشون في الزاوية الجنوبية الشرقية من مدينتنا يقدرون حصولهم على خدماتنا في مقرنا هناك، ولكنهم عبّروا عن إحباطهم لاضطرارهم لركوب الباص لمسافات طويلة ليصلوا إلى الخدمة التي نشير عليهم بها.

كما أن نقص العاملين من ثنائيي اللغة يعيق جهودنا في التعامل مع المجتمعات المهاجرة.

- يتلقى برنامجنا التثقيفي انتباهاً كبيراً في المدارس وفي ميادين العمل. ولكن برنامجنا التثقيفي في المجتمعات الأكثر تأثراً بالإيدز / فايروس الإيدز، لم يكن له التأثير الذي أردناه له، والسبب الجزئي لذلك، أن الجهود لم توجه بشكل كاف للمجموعات التي تعيش في ظل أخطار كبيرة.

- على الرغم من أن برنامجنا لإحالات العمل يتماشى مع رسالتنا، إلا أنه الخدمة الأقل تطبيقاً. فقط 5٪ من زبائن الحالات الخاصة استفادوا من هذه الخدمة في السنوات الثلاث الماضية.

- نحن نتلقى احتراماً طيباً من المؤسسات التي نتعامل معها داخل ميدان سياستنا.

- أظهرت مجموعات الدعم معدلاً عالياً من الرضا، ولكننا حالياً لا نجري اتصالات مناسبة بها.

- أما ما يتعلق بالتوسع لما وراء العمل في موضوع الإيدز، فإن المقابلات الواسعة التي أجريناها قادت إلى انقسام في الرأي المتعلق بمشاعر الناس، حول ما إذا كانت فكرة جيدة أم لا. ولكن كان هناك موافقة كبيرة على أن الوقت الحاضر ليس الوقت الصحيح لتوسيع الخدمات.

من غيرنا يقدم المنتجات / الخدمات نفسها - منافسون محتملون وحقيقيون/ متعاونون؟ ما الذي يميز مؤسستنا عن باقي المؤسسات التي تقوم بنفس العمل؟

يحاول مستوصف المدينة أن يخدم مجتمعنا، ولقد حاولنا مساعدتهم ليقوموا بعمل أفضل. أما مركز الشجرتين للخدمات الاجتماعية والمستوصف الآسيوي للإيدز فهما كيانان صغيران لهما مجموعة من المؤيدين المحليين مع قاعدة زبائن محدودة. وهناك مؤسسة أخرى مهتمة بالإيدز وهي -رعاية المجتمع- التي تبعد عن مكتبنا 30 ميلاً، قامت مؤخراً بإغلاق أبوابها، نتيجة لذلك أخذ زبائنها يطلبون الاستفادة من خدماتنا. وبينما لا يقع هؤلاء الزبائن الجدد فنياً ضمن خطوط تمويلنا، إلا أننا التزمنا في الماضي أن لا نبعد أي شخص يحتاجنا.

هل تقدم المؤسسة خدمات / منتجات بشكل فعال وكافٍ؟ هل تتلقى المؤسسة تقديراً من الخارج لتقديمها خدمات / منتجات متطورة وفعالة؟ هل المؤسسة معروفة جيداً ومحترمة في المجتمع؟ ما هو الدليل الذي تملكه لدعم جوابك؟

إن استبانات استطلاع حول رضا الزبائن، واللجان الخاصة، تثبت أننا نقدم خدمات على مستوى عالٍ لجمهورنا. وعلى كل حال فإن الأفراد المحرومين اقتصادياً والمعوزين -أولئك الذي يعيشون أخطر ظروف الإيدز والذين يتلقون أقل الخدمات من المجتمع- هؤلاء الأفراد أعطوا أدنى الدرجات التي تشير إلى عدم قدرتهم على الوصول للاستفادة من خدماتنا. أما جهازنا الذي يعمل على الخط الساخن، فهو يعاني من اضطراب في البقاء على صلة مع المعلومات الحديثة عن المعالجة الممكنة. وقد أثنى الممولون وقادة المجتمع الذين تكلمنا إليهم ثناءً عالياً على مؤسستنا كمكان لتقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

اعتبارات محتملة للمستقبل - البرنامج: ما مدى جودة إنجازنا لرسالتنا وكيف يمكننا تحقيق تأثير أكبر؟

- الموضوعات التي برزت / والأولويات.
- نحتاج إلى جهاز من ثنائيي اللغة وثنائيي الثقافة.
- بالنظر إلى عدد الأفراد الذين نراهم من الجانب الجنوبي الشرقي من المدينة، وأولئك الذين كانوا يتعاملون مع مستوصف رعاية المجتمع المغلق حالياً نحتاج إلى استكشاف خيارات لتقديم المزيد من الخدمات في تلك الأحياء، أو التعاون مع مؤسسات أخرى. ونحن لا نملك حالياً القدرة لتوسيع خدماتنا إلى أبعد من الناس الذين يعيشون مع الإيدز - سوف نعود للنظر في هذا الموضوع الرئيس خلال سنتين.
- نحتاج إلى سياسة أعظم ودعوة أكبر على المستوى الفدرالي والمحلي فيما يتعلق بإسكان الناس المصابين بالإيدز.

- نحتاج لأن نحسن برنامجنا الثقافي ليصبح أكثر تأثيراً وأكثر تركيزاً في المجتمع الذي يعاني من خطر كبير.

استناداً إلى المعلومات التي جمعت هل هناك أشياء تعتقد المؤسسة أن عليها تأديتها بشكل مختلف: أكبر، أقل أو الشيء نفسه؟ هل هناك أشياء تفكر المؤسسة - بالبدء بها / إيقافها؟ هل تحتاج الرسالة أو الرؤية إلى مراجعة؟ كيف؟ ولماذا؟ ما هي الساحة ة المتفردة التي تملأها المؤسسة؟ كيف تميز أو يجب أن تميز المؤسسة نفسها عن المنافسين؟

- هناك حاجة لبرامج جديدة: برنامج لضمان الإسكان / الوقاية مع برنامج للتعامل مع حاملي الفيروس.

- زيادة العمل مع المجموعة المصابة بالإيدز والمعرضة لخطر عالٍ. وربما نتحرك وراء المناطق التي نصلها حالياً والخط الساخن لنقدم خدمات بغيتها تخفيض المخاطر/ تخفيض الأذى.

- عدم متابعة برنامج إحالات العاطلين عن العمل، توجيه المهتمين في المساعدة لتأمين عمل للعاطلين إلى مركز الأمل للمصابين وهو البرنامج الرئيس للتشغيل وبرنامج التدريب للراغبين في العمل من المتعايشين مع الإيدز في المدينة.

- متابعة أو تخفيض جماعات الدعم في انتظار دراسات للتحقق من أسباب تناقص الحضور.

- زيادة عمل الدعوة والسياسة، وبشكل خاص حول الإسكان للذين يعيشون مع الإيدز.

- النظر في تقديم مكالمات إضافية للمعالجة عبر الخط الساخن، وجعل التعامل مع هذه المكالمات من قبل مؤسسة قومية مثل PROJECT INFORM.

- يعود تفردنا إلى أننا المؤسسة الوحيدة التي تقدم الخدمات الكاملة للإيدز في المقاطعة. وإذا كان لدينا منافسون، فإن علينا أن نستكشف في تفصيل أكبر الكفاءات

الجوهرية التي تجعلنا في مقدمة المتنافسين. ولأننا تقريباً المكان الوحيد في المدينة الذي يقدم مثل هذه الخدمات، ومع ذلك فليس عذراً أن لا ننظر باستمرار حول كيف نستطيع أن نضمن خدمات نوعية لزبائننا.

ما هي المناقشات المتعلقة ببرنامج ما زالت هناك حاجة لتنفيذه؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟

- كيف نستطيع أن نعدل من برنامجنا التثقيفي لنقدم خدمة أفضل للتجمعات التي تعيش في خطر محدق. وكيف نستطيع التعرف على المجتمعات التي تعيش في خطر محدق والتي يجب الوصول إليها؟ لقد وضع المدير الثقافي والجهاز برنامجاً زمنياً لتقديم اقتراح إلى لجنة التخطيط في غضون شهر واحد.

- أوضح مجلسنا أن التوسع باتجاه مقاطعة أخرى ليس خياراً. واستناداً إلى أن زبائن جمعية العناية بالمجتمع يطرقون بابنا، فنحن بحاجة لأن نعرف كيف يجد زبائنها الخدمات. إن مدير دعم الخدمات سوف يدعو / يقود حملة مع التوصيات اللازمة تصدر عن اجتماع مراجعة تخطيط يعقده المجلس والجهاز.

موجز للنتائج - الأمور المالية

هل عملياتنا قابلة للتطبيق مالياً؟ وكيف نستطيع أن نضمن الاستقرار المالي لمؤسستنا؟

هذا العام هو السنة الثانية من سني مؤسستنا الذي توجب علينا فيها اختراق احتياطنا المالي لدعم برامجنا. وعلى الرغم من ذلك إننا لا نشعر بخطورة مالية بسبب أن المبالغ المسحوبة ليست كبيرة، وأن العجز لهذا العام هو 15.000 دولار فقط. وفي السنة الماضية 12.500 دولار، فإننا مع ذلك ماضون في طريقنا لتطوير طموح ولكنه واقعي لخطة التنمية المالية لدعم خطتنا الاستراتيجية هذه. ويجب أن ترتكز خطة تطوير التمويل على زيادة دعم المؤسسات والاتحادات والأفراد. وفي نقاشنا حول التخطيط حيث وضعنا الأولويات، ويمكن أن نضع ميزانية متوازنة يكون الفرق فيها بين الواردات والنفقات صفرا أو سيناريو للتخطيط إذا لم نستطع أن نضيف شيئا لأرقام المستقبل.

أيضاً كان علينا أن نستخدم أموال دعم الخدمات لدعم البرامج الأخرى. وهذا مؤشر على أن برامجنا الأخرى تتلقى تمويلاً أقل. إن استراتيجية لتطوير تمويلنا يجب أن تأخذ هذا الأمر في الحسبان.

هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة كي نستخدم مواردنا بشكل فعال، وتوجه شؤوننا المالية، ونكفل المحاسبة؟

إن أنظمة الإدارة المالية لدينا ليست قادرة أن تعطينا المعلومات التفصيلية المتجددة، والتي نحتاجها.

إن تحسين أنظمتنا المالية هو أولوية قصيرة الأجل. وقد أعطي الموظف الرئيس الجديد/ المراقب المالي، تفويضاً لوضع نظام محاسبة جديد يكون جاهزاً خلال الأشهر الأربعة القادمة.

ما هي الغايات / الأولويات التي برزت فيما يتعلق بقدرتنا المالية؟ ضمان إمكانية التغطية المالية طويلة الأمد (تطوير الموارد): علينا القيام بما يلي:

- زيادة جهاز التطوير.
- زيادة جهود التعاون في السياسة العامة وساحات الدعوة فيما يتعلق بالتمويل من أجل المصابين بالإيدز.
- استخدام الخطة الاستراتيجية كأداة لزيادة التمويل.

ضمان وجود إدارة مالية فعالة:

- تطبيق نظام محاسبة جديد، وتأمين أجهزة كمبيوتر بالسرعة الممكنة.
- زيادة اشتراك مدراء البرنامج في تطوير الميزانية والرقابة المالية.
- لقد مضت ست سنين قبل أن نبدل مراقبي الحسابات – تخبرنا الرقابة الداخلية الجيدة أنه آن الأوان لنفعل ذلك.

ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

نقاط القوة الأساسية القوى المؤسساتية التي تدعم إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد والمحاسبة المالية	نقاط الضعف الأساسية الضعف المؤسساتي الذي يعمل ضد إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد والمحاسبة المالية	الفرص الأساسية اتجاهات يمكن للمنظمة أن تستفيد منها للتأكد من تطبيق مالي طويل الأمد ومحاسبة مالية أفضل	التهديدات الأساسية اتجاهات في البيئة الخارجية تعمل الآن ضد إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد والمحاسبة المالية
• مدير مالي جديد. • وجود بعض الاحتياطي (10٪ من نفقات التشغيل). • بعض أعضاء المجلس ينشطون بشكل متزايد في تنمية التمويل والعلاقات العامة. • لدينا ميزانية كبيرة نسبياً لمنظمة ASO مع مصادر تمويل مختلفة.	• نعتمد بشدة على التمويل الحكومي 82٪. • بصراحة، نادرا ما مر مراقب مالي إلى المدينة. • عجز في الإنفاق: السنة الماضية وهذه السنة. • أنظمة حواسب متخلفة. لا تسمح بإدارة مجموعة البرامج الجديدة التي اشتريناها. • هناك موظف واحد يعمل في تطوير التمويل.	• أحد المولين مهتم بمنحة لبناء قدرتنا تتضمن المساعدة في الارتقاء بالتكنولوجيا وفي استئجار كاتب مخوّل. • اهتمام متجدد من قبل المؤسسات الإقليمية المهتمة بالإيدز لزيادة الموارد في ميدان السياسة العامة.	• تنافس متزايد بين المؤسسات المختلفة على أموال التبرعات الخيرية. • الوضع الاقتصادي الحالي لا يحتمل أن يتبدل دراماتيكياً لفترة ما. • تغيير أولويات التمويل على المستوى الفدرالي. • كلفة عالية لأدوية علاج الإيدز. • المولون متعبون • لم يعد الإيدز هذه الأيام المشكلة الساخنة بين المولين.

ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة لإجرائها حول أمورنا المالية؟ كيف ومتى ستقع هذه المناقشات.

نقوم بوضع خطة تطوير طويلة الأمد للتمويل، خطة تتضمن تقدير الحد الأدنى والحد الأعلى للتكاليف لتحقيق تصور المؤسسة. وعلى مدير التطوير ولجنة تطوير الموارد في المجلس أن يعملا مع المدير التنفيذي لوضع مسودة لخطة زيادة الموارد بعد أن تكون مسودة الخطة الاستراتيجية قد اكتملت.

بعد إقرار الخطة، سيقوم الجهاز بتطوير سيناريو لبرنامج يستبق التغييرات في وضع المؤسسة المالي والتي قد تقع بطريقة أو أخرى.

موجز النتائج - القدرة الإدارية

هل لدينا القدرة الإدارية للدعم الفعال والكافي لبرامجنا وخدماتنا؟

نعم، ولا. لقد تحسنت قدرتنا الإدارية بالتأكيد خلال السنين الخمس الماضية وخاصة في بنود الاتصالات، والتخطيط والقيادة، والتطوير. على كل حال، إن تكنولوجيا الكمبيوتر لدينا ما زالت بعيدة عن أن تكون ملائمة، ورواتب الجهاز وامتيازاته ما زالت تشكل مركز عدم الرضى بين أعضائه.

ما هي الموضوعات التي تبرز من مجموعة البيانات المتعلقة بقدرتنا الإدارية؟

- برز موضوع زيادة الاستثمار في جهازنا بمعنى زيادة الرواتب والإمتيازات، وضع خطة التقاعد، نحن أيضاً بحاجة للتأكد من أن تكنولوجيتنا قادرة على دعم نمو إدارتنا المالية ومطالب الزبائن.
- سيزداد أجر مكتبنا المركزي في العام القادم. يجب أن نبدأ منذ الآن في استكشاف فيما إذا كان علينا أن ننتقل إلى موقع أرخص.
- هناك انتباه متزايد لمتابعة الزبائن بواسطة الحفظ الإكتروني المركزي لسجلاتنا.
- تجديد كتيبات الإرشادات لكل السياسات والعمليات.

ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

موجز للقوى الأساسية الإدارية قوى مؤسساتية تشير إلى قدرة إدارية كبيرة	موجز عن نقاط الضعف الأساسية - نقاط الضعف المؤسساتية التي تشير إلى ثغرات في القدرة الإدارية
• جهاز عالي الكفاءة ومحترم. • اتصالات واجتماعات محسنة خلال جهود التخطيط الاستراتيجي الأخير. • علاقات عمل طيبة بين الأقسام. • فريق إدارة رفيع يعمل معاً بشكل جيد. • دعم مباشر من الكنيسة للإدارة.	• هناك حالياً تحول كبير في الحلقة الوسطى من جهاز الإدارة. • رواتب الجهاز وامتيازاته لا تتناسب مع تكاليف العيش. • أجهزة الكمبيوتر وبرامجه غير قادرة على تقديم المعلومات التي نحتاجها. - موقع المكتب الرئيس أصبح هناك شعور متزايد بأنه غير آمن. • ليس لدينا كتيبات محدثة. • عدم توفر كتيبات السياسة العامة والعمليات.

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة إليها فيما يتعلق بالقدرة الإدارية؟ كيف ومتى ستجري هذه الحوارات؟

• تشكيل لجنة خاصة للنظر في خيار نقل مكتبنا المركزي. سيأخذ أمين صندوق المجلس قيادة هذه اللجنة.

• سيكمل المكتب المالي استبانة استطلاع حول سلم الأجور والامتيازات ويعمل مع المدير التنفيذي لتطوير خطة لتحسين الرواتب والامتيازات في نهاية هذا العام.

موجز النتائج: سلطة المجلس

ما هو مدى فاعلية المجلس في حماية الصالح العام؟ وما مدى قدرته على التأكيد بأن تستخدم أموال الإحسان بشكل فعال وبكفاية، و بأن المؤسسة تنجز رسالتها؟

ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

قوى المجلس الأساسية - مؤشرات على وجود مجلس قوي وفعال	نقاط الضعف - مؤشرات على عجز في قدرة المجلس على حكم المؤسسة ودعمها
• اجتماعات تسير بشكل حسن وقليلة التركيز على التقارير، وكثيرة النقاش حول الأمور المطروحة. • لجان مع تفويض صريح. • لجنة مالية تجتمع بشكل منتظم لضمان التطبيق القانوني ومراجعة البيانات المالية. • تقييم منتظم للمدير الإداري. • نزاع حول بيان سياسة الفائدة موقع من كل عضو من أعضاء المجلس، كل عام.	• فقدان التنوع في عضوية المجلس. • عدم وجود برنامج توجيهي للأعضاء الجدد. • ليس لدينا مجلس مكرس للعمل 100٪. • عدم انتظام تمثيل المجلس في اللقاءات الاجتماعية والمناسبات التي تقيمها المؤسسة لجمع التبرعات. • نقص في المواد الإضافية ليستخدمها أعضاء المجلس في العلاقات العامة وتنمية الواردات. • لا يوجد طبيب أو محاسب حالياً في المجلس.

وقام المجلس بخطوات سريعة خلال السنتين الماضيتين لتحسين قدرته على القيادة تضمنت تشكيل بنية المجلس وأنظمته بمعنى اللجان، والاجتماعات، وجداول أعمال محضرة مسبقاً، وتقييم ذاتي منتظم للمجلس. وقد انتقل المجلس بنجاح من نظام الاجتماع شهرياً إلى اجتماع مرة كل شهرين مع اجتماع اللجان في الشهور التي لا ينعقد فيها المجلس.

كيف يمكن لتكوين المجلس، ومسؤولياته وعملياته أن يتغير لدعم الأهداف طويلة الأمد وأغراض المؤسسة.

- تطوير وتنفيذ برنامج لتوجيه المجلس.
- تزويد أعضاء المجلس بتدريب مستمر (مثلاً: كيف يطلب المال، كيف يقرأ البيانات المالية، مواضيع متصلة بالسياسة المرنة والقانونية).

- إنشاء عقد/بيان للمجلس يلخص مسؤولياته المحددة يوقع كل عام.
- توقيع كل عضو مجلس سنوياً خطة تطوير التمويل التي تحدد منحته الشخصية السنوية للمؤسسة كما تحدد تطوير فعاليات المانحين والتي يلتزم بها كل عضو.
- تقوم لجنة تطوير المجلس بتطور مصفوفة خاصة تتعلق ببنية المجلس هدفها تقييم البنية الحالية. بعد إكمال الخطة الاستراتيجية، سوف تحدد المصفوفة المطورة الثغرات في البنية الحالية للمجلس ومهارات الأعضاء (مثلاً: الخبرة في زيادة الموارد، العلاقات، والأوضاع الديمغرافية) المطلوبة لمساعدة التصور المستقبلي للمؤسسة.
- تشكيل مجلس استشاري من المجتمع.

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة لها فيما يتعلق بسلطة المجلس؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟

لدى المجلس مناقشة سيجريها حول كيف ومتى سيوافق المجلس على بيانات السياسة التي هيأها الجهاز. ويؤكد رئيس المجلس أن هذه المناقشة يجب أن تجري في الاجتماع التالي للمجلس.

(اختياري) ملخص جمع المعلومات بواسطة مسألة استراتيجية

المسألة الاستراتيجية:

عائداتنا سريعة التأثر وغير حصينة. نموذج أعمالنا الحالية يفترض استمراراً كبيراً للتمويل الحكومي. كيف نقلّل من اعتمادنا المفرط على التمويل الفدرالي؟ هل علينا البدء بفرض رسوم مقابل الخدمات التي نقدمها؟

موجز النتائج _مسألة:

كانت سياستنا دوماً عدم فرض رسوم على خدماتنا بناء على مبدأ استرشدنا به دائماً يقول: كل الناس يستحقون عناية صحية فائقة. وقد حددنا دوماً فكرة الرعاية

الصحية بأوسع معانيها كي تضم كل خدمات الدعم التي تضمن بقاء الأفراد أصحاء بما فيه الحالات الخاصة، ومجموعات الدعم، والنقل والخدمات الأخرى.

ويوحي تقييم - في العمق للحالة الاقتصادية لزبائننا أنهم - أي الزبائن — بشكل شامل من ذوي الدخول المنخفضة. وبعضهم يعيش تحت خط الفقر. وهذا ما يجعلهم مؤهلين للمشاركة في البرامج المدعومة بالتمويل الفدرالي، الذي يشكل بدوره حافزاً لنا لنستمر في الاعتماد عليه.على كل حال من الضروري إبقاء التوقعات في السياسة الفدرالية حيث سيصبح حجم المبالغ لفيدرالية الواردة والموجهة للإيدز في السنين القادمة غير مؤكد. وعلى افتراض أن المبالغ الفدرالية بقيت على ما هي عليه الآن، فقد يكون لذلك تبعات كارثية.

اعتبارات محتملة للمستقبل:

استكشف فرص الحصول على تمويل فدرالي من إدارات حكومية أخرى. مع أنه من الضروري بقاء التمويل الفدرالي. إلا أنه بالإمكان على الأقل توزيعه على أكثر من إدارة. وكذلك يجب بناء علاقات مع الاتحادات والمؤسسات التي تشاركنا الالتزام بالعمل على تحسين المستوى الصحي للجماعات التي تنال مستوى منخفض من الخدمات. التفكير في الحصول على زيادة سنوية كبيرة في التمويل، عن طريق حفلات العشاء الخيرية، وحفلات اكتشاف المواهب (التي تتضمن استعراضات فنية متنوعة لاكتشاف المواهب)، وذلك لتشجيع المانحين الأفراد تقديم أعطياتهم.

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة لإجرائها؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟

يحتاج مدير التطوير ولجنة تطوير الموارد للاجتماع لوضع خطة تطوير قصيرة الأجل وطويلة الأمد تسمح لنا بالعمل وفق ميزانية لا رابح فيها ولا خاسر وتمكننا من دعم الاستراتيجيات التي ستضمنها الخطة الاستراتيجية التي يجب أن تكتب فوراً. خطة التطوير هذه تحتاج لمواجهة الحاجة لتنويع مصادر تمويلنا.

الفصل الخامس

المرحلة الرابعة: الاتفاق على الأولويات

في هذه المرحلة تأخذ عملية التخطيط منعطفاً مهماً. فالمراحل الثلاثة السابقة تشجع على التفكير الواسع والاستكشافي. حيث تتعامل المراحل 1 و 2 و 3 تتعامل مع الاحتمالات، و جمع المعلومات الجديدة، والحلم بأحلام كبيرة. وفي المرحلة الرابعة يحين الوقت للتوقف عن الاستكشاف، والبدء بتأسيس المناقشات على الواقعية. هذا وليست العملية في هذه المرحلة خطاً مستقيماً، وإن النقاش الجاري خلالها غالباً ما يشكل الجزء الأكثر تحدياً – و الأكثر عطاء – في عملية التخطيط الاستراتيجي. وبعد أن جرى تحديد الخيارات المحتملة، آن الأوان لاختيار سبيل التنفيذ.

إن الجزء السهل من التخطيط هو أن تختار ماذا تفعل. أما القسم الصعب منه فهو الاختيار الواعي لما يجب أن لا تفعله. و هو كلام التلفظ به أسهل من تنفيذه.

كلمة حول الكلمات

- **إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية توافق المؤسسة من خلالها وتؤسس التزاماً بين ذوي العلاقة الرئيسين، على أن تعطي الأولوية للأمور الضرورية لإتمام رسالتها التي تستجيب للبيئة.**
- **إن الاستراتيجية هي توجه واسع منظم، أو اتجاه يحدد توزيع موارد المؤسسة.**
- **إن المرمى Goal، هو بيان بالغايات الذي يقود برنامجاً ما أو وظيفة إدارية.**
- **وظائف البرنامج و الإدارة هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات و إتمام الرسالة.**
- **الهدف objective هو نتيجة محددة قابلة للقياس، محددة الوقت تدعم إنجاز مرمى ما.**

ونقدم هنا خيارات عدة لعمليات تساعد في اختيار عملية ما بدقة لأنها عملية غير فوضوية. وتمارس هذه المرحلة باعتبارها التقاءً بين المبادرة و التحليل، باستخدام الحقائق و الأحاسيس العاطفية و الآمال و المخاوف.

إطلالة على المرحلة 4

يقترح مخطط عملية التخطيط الاستراتيجي أن المؤسسة يجب أن تكون جاهزة لتأسيس توجهها الشامل عند هذه النقطة لأنها اجتازت من الناحية الرسمية المراحل السابقة لتطوير بيان الرسالة و تقييم وضعها.

- لقد حدد بيان الرسالة الغرض ويجب أن يعمل كبوصلة لضبط الاتجاه وتحديد ما هي الاستراتيجيات البرامجية والمؤسساتية التي ستدفع المؤسسة بشكل أفضل إلى الأمام.

- إن تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتقييم احتياجات الزبون وبرامجه وبيانات السوق الخارجية، قدمت كلها معلومات وتحليلاً ستساعد على اقتران الخيارات الاستراتيجية مع أكثر القوى المهمة في البيئة.

- تتطلب خطة العمل الاستراتيجي الآن مناقشات معمقة حول المسائل الاستراتيجية و الخيارات التي تواجه المؤسسة والأولويات المناسبة طويلة الأمد وقصيرة الأجل المناسبة. و يجب على لجنة التخطيط أن تكرس وقتاً كافياً لهذه المناقشات. وإذا كانت المؤسسة تبحث عن رموز بسيطة لعملية التخطيط الاستراتيجي، فهذا ليس المكان المناسب لتفعل ذلك. والمؤسسة التي لم تفكر ملياً بالأشياء أو تختبر معقولية أفكار معينة فقد تنتهي للأخذ بخيارات غير حذرة.

- وكما كتب الخبيران الاستراتيجيان «بنجامين تريغو وجون زمرمان»: إذا ما توجهت مؤسسة ما في الاتجاه الخاطئ فآخر شيء تحتاجه هو أن تصل إلى هناك. وإذا ما اتجهت المؤسسة في الاتجاه الصحيح، فهي بالتأكيد لا تحتاج أن تأخذ ذلك الاتجاه ليقودها بعد الفطنة نحو فراغ استراتيجي.

وتكمن أحد التحديات في عملية اتخاذ قرارات عمل صعبة تتعلق بأي البرامج يجب تنميتها، وكم يجب أن تستثمر في بنيتك التحتية وأية برامج يجب أن تحذف أو تبدل بشكل جذري. و أنت في المرحلة 4، ستكون مجبراً على مواجهة الخط السفلي المزدوج للقطاع غير الربحي فيما يتعلق بالرسالة و إمكانية التطبيق المالي:

- هل يبدو البرنامج معقولاً من وجهة نظر الرسالة (تلبية احتياجات المجتمع). إذا منحنا مبلغاً محدداً من أموال التبرعات الخيرية لدعم عملنا هل نحن المؤسسة الأفضل لتقديم هذه الخدمات أو يمكن لمنافسينا أن يقدموا عملاً أفضل.

- هل يبدو هذا البرنامج معقولاً مالياً؟ كم نحتاج لنستمر في برنامجنا و قدرتنا الإدارية لتأكيد إيصال خدماتنا بشكل كافٍ وفعال.

و يقع تحدٍ آخر في حقيقة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد اتخاذ قرارات؛ إنه أيضاً اتخاذ قرارات تتمتع بالتزام كامل من القادة و كحد أقصى من كل أعضاء المؤسسة. و بكلمات أخرى، ليس هناك من الناحية العلمية جواباً صحيحاً يتم اكتشافه. فالتخطيط الاستراتيجي هو صنع معنى للأشياء و تقرير ما يجب فعله كمجموعة. إذا لم يكن لديك توافق بارز حول خططك، فأنت لا تملك خطة استراتيجية لها حظ كبير في مساعدة مؤسستك على النجاح.

«إلى أن يلتزم المرء، يظل هناك دائماً تردد، و فرصة للنكوص، وعدم فاعلية دائم. وفيما يتعلق بكل الأفعال (والإبداع) هناك دائماً حقيقة أولية واحدة، وجهل يقتل أفكاراً لا تحصى وخططاً رائعة، وفي اللحظة التي يلتزم فيها المرء بما يؤمن به هو نفسه، تتحرك العناية الإلهية أيضاً. إن كل أنواع الأشياء تقع كي تساعد الإنسان، وما كان لها أن تحدث لولا ذلك إن جدولاً كاملاً من الأحداث يخرج من القرار الذي يعبر عن أفضلية شيء ما لدى المرء فينتج عن ذلك حوادث غير مرئية ولقاءات مساعدة مادية، التي لا يحلم أي إنسان أنها ستأتي في طريقه. لقد تعلمت أن أولي احتراماً عظيماً لواحدة من ثنائيات غوته: مهما كان ما تفعله أو تحكم به، المهم أن تبدأ به، أو تحلم به، ابدأ به. فالجرأة فيها الذكاء و القوة، والسحر».

لقد بدأت في المرحلة 2، بتجديد رؤيتك القصوى. وفي المرحلة 3 قيمت وضعك كي تقرر القوى الدافعة التي يمكن أن تحرك رؤيتك إلى الأمام أو تشدك إلى الخلف. في المرحلة 4 تحتـــاج أن توافق على القـــرارات الجـــوهرية تجـــاه تلك الرؤية (استراتيجيات) و بنفس الوقت تقرير إلى أي مدى، و بأي سرعة سوف تتحرك باتجاه تلك الرؤية.

و في النهاية. إن أسباب كون هذه المرحلة مجزية جداً هو أن التبصر الداخلي تحقق هنا، و من هذا التبصر الجديد يتم ولادة إلهامات جديدة. و مع أنه يبدو أن بحث كل البرنامج المحتمل و الخيارات المؤسساتية مربكا في البداية،إلا أن المخططين يجدون في الأمر عادة طرفة و مجالاً لإنعاش الإجابة عن أكثر الأسئلة أهمية التي تواجه المؤسسة.

هناك أربع خطوات أساسية في هذه المرحلة:

1- حوّل البيانات إلى معلومات مفيدة. راجع التقدم حتى تاريخه، ووافق على كيفية تحريك عملية التخطيط لإكمالها.

2 -استخدم تخطيط "الأعمال"، وقوّم ملف البرنامج و طوّر ملفاً لبرنامج المستقبل.

3 -ثبت ثلاثة إلى خمسة من الاستراتيجيات الأساسية المستقبلية التي سوف تعمل كتركيز أساسي على موارد المؤسسة في السنين الثلاثة القادمة.

4- وافق على الأولويات في كل من الأمور الإدارية، وسلطة المجلس والمالية.

و لا تتملكك الدهشة في هذه النقطة، إذا رفضت عملية التخطيط أن تجري في طريق مستقيم. فمثلاً: قد تقرر لجنة التخطيط خلال هذه المرحلة العودة إلى مناقشات جرت في المراحل السابقة، إذ يمكن للجنة التخطيط أن تعترف بضرورة إجراء أبحاث إضافية و ذلك فيما يتعلق بمجموعة زبائن جديدة أو تصميم برنامج بديل. و إذا بدأت لجنة التخطيط التفكير بتبديل أولويات البرنامج الحالي، فقد ترغب بدعوة لجان خاصة إضافية لتحصل على مساهمتها حول التغيرات المحتملة.

وفي بعض الأحيان قد تحتاج لجنة التخطيط، على ضوء مثل هذا التحول في الأولويات، لمراجعة جديدة لبيان الرسالة لدى المؤسسة. و على لجنة التخطيط الموازنة بين الرغبة في دفع عملية التخطيط إلى الأمام للوصول إلى الخاتمة وبين الحاجة لإنجاز فهم كافٍ و توافق للتقدم إلى الأمام بثقة.

تذكر أن الأشخاص في لجنة التخطيط، سواء كانوا من أعضاء المجلس أو أعضاء الجهاز، من المحتمل أن يمارسوا العملية بطريقة مختلفة جداً. و قد يشعر بعض الناس بشيء من الاضطراب، في الوقت الذي يشعر فيه الآخرون بمنتهى الصفاء، ويمكن للطرفين أن يتبادلوا المواقف. وهناك مفتاحان لخفض الاضطراب و زيادة الوضوح: أولاً –أعط لنفسك إذناً بأن تصبح مضطرباً حيث إن العملية لا تسير في هذه المرحلة في طريق ممهدة ومستقيمة، و هكذا فإن تبدل الأفكار أمر عادي، و ليس مشكلة. ثانياً : حاول أن تجعل الأشخاص الآخرين على علم كافٍ بمجريات المحادثات، و حاول أن تستبق حاجة ذوي العلاقة المختلفين كي يستطيعوا تقديم مساهمة معقولة.

الخطوة 4-1 تحليل البيانات، راجع التقدم حتى تاريخه و جدِّد خطة العمل

عند هذا الوقت، نكون قد توصلنا إلى مستويات مهمة من الاتفاق و التفاهم. ومناقشاتنا في هذه المرحلة يجب أن تبنى على ما تم الاتفاق عليه في المراحل 1و2و3 و تشكل ورقة العمل 12 التي تكون قد أنهيتها في المرحلة 3 جسراً بين المرحلتين 3 و 4 (انظر العرض5-1). وهكذا ففي الوقت الذي تكون فيه قد أنهيت تلخيص وصفك، و خرجت بالنتائج من البيانات التي جمعت، فإن عدداً من الأولويات حول الرسالة، و الوضع المالي، و الإدارة سيبرز أمامك، كما أن بعض الأجوبة عن الأسئلة الإستراتيجية التي كنت قد طورتها في المرحلة 1 (ورقة العمل1) قد أصبحت واضحة. و بينما تبرز بعض الأولويات، و تصبح موضوعات عامة عن المستقبل أكثر وضوحاً، فقد توحي البيانات بأسئلة إضافية أو تبرز الحاجة لأبحاث أخرى مختلفة.

في هذا الوقت، يجب على لجنة التخطيط مراجعة المسائل الاستراتيجية المحددة أو الخيارات التي ترغب مؤسستك بالتوجه إليها خلال عملية التخطيط. وفي الوقت نفسه مراجعة ما كنت تريد إنجازه من عملية التخطيط. والسؤال الذي يطرح هنا: هل تعلمت مجموعتك شيئاً خلال المراحل الثلاثة الأولى بدّل من فهمك للمسائل الأساسية ؟

- يجب على لجنة التخطيط أن تتوقف و تفكر بما قامت به في تطوير بيانات الرسالة والرؤية والقيم. وبالإضافة إلى محتوى البيانات، تتذكر المناقشات التي جرت. وهل هناك مسائل إضافية، وأخرى أعيدت صياغتها يجب مواجهتها في المرحلة 4؟

العرض 5-1 جسر بين المرحلتين 3 و 4

المرحلة 3

تأكيد احتياجات المعلومات ووضع جدول لجمع البيانات

جمع البيانات

تلخيص البيانات
تحليل البيانات

المرحلة 4

فكر بظهور الموضوعات / الأولويات و التي نوقشت في العمق كلما اقتضت الحاجة ذلك

اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات والبرامج الأساسية/ الادارة/ أولويات التوجيه المالية

● هل تحتاج خطة العمل التي وضعتها إلى تعديل كي تتناسب مع التحليل المطلوب للوصول إلى القرارات التي ستلقى الدعم من مؤسستك؟ كيف تشارك ومن نشارك عند هذه الحالة في وضع الأولويات طويلة الأمد؟ راجع خطة العمل وصححها حسب الضرورة.

شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات

إحدى الطرق التي يمكن اتباعها للخروج بنتائج مفيدة من البيانات التي كنت قد جمعتها سابقاً هو أن تنظر إلى تجاور القوة والضعف والفرص و التهديدات من خلال استخدام شبكة القوة والضعف والفرص والتهديدات (انظر الغرض 5-2). وتعد شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات هي طريقة للنظر بشكل موسع للعمل التحليلي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الذي نفذ في المرحلة 3؛ ويمكن للشبكة أن تساعد على بروز بعض الديناميكيات التي تؤثر في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة. (أي تداخل نقاط القوى و نقاط الضعف والفرص المتوقعة والتهديدات المحتملة).

كما تستطيع أن تعرض اقتراحات حول العمل الذي يفترض أن تقوم به المؤسسة. في الحقيقة، وتحض هذه الشبكة المخططين أن يفكروا في تفاعل أنواع التنافس الجوهرية مع القوى الأساسية في بيئة المؤسسة.

وفي مقالة معنونة «من الفائدة المقارنة إلى السيطرة على الضرر: توضيح المسائل الاستراتيجية باستعمال تحليل القوة والضعف والفرص والاحتمالات»، يصرح البروفيسور كيفن كيرتز أنه إذا قامت المؤسسة بعملية عصف ذهني ببساطة حول نقاط القوة و نقاط الضعف والفرص والتهديدات: فإن هذا التحليل قد ينقلب إلى عملية تنتج معلومات خادعة، وتقدم أربع قوائم غير مترابطة: القوى، الضعف، الفرص، التهديدات. بدون بذل جهد ممنهج لربط القوائم بعضها ببعض فانها، تصبح كلها ذات فائدة محدودة، و خاصة في توضيح الخيارات الأساسية

للسياسة التي ستواجه المؤسسة.. ويتطلب تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات تفكيراً غير انسيابي ومتكرر مفترضاً أن الأهداف والاستراتيجيات تنبثق من تجاور الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. ويمكن في حالات أن تظهر أبعاد مسألة دقيقة والاستجابات المتصلة بها، بينما قد لا تبرز إلى السطح في أحوال أخرى. فمثلاً: هناك مركز استشاري صغير للأمور الاجتماعية واجه تهديدين مهمين: خسارة كبيرة للتأييد الاجتماعي نتيجة إشاعات عن عمليات اختلاس، وتزايد طلبات توضيح من الممولين استناداً إلى تقارير مالية معقدة رفعت لهم. وقد تفاعلت هذه التهديدات مع مظاهر ضعف في الإدارة المالية للسيطرة على الأضرار / كما ظهر في إحدى خانات شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات. ولأن المؤسسة كانت تؤمن أن برامجها تستحق التقدير، كان ردها المبدئي أن تقمع الإشاعات وترفع من قدرة الإدارة المالية. و على كل حال فقد أضاءت الشبكة حقيقة أن هذه التهديدات كانت متراكبة مع نقاط الضعف المؤسساتية، و هكذا قامت الشركة ببناء استراتيجية جديدة و هذا يعني في الحقيقة تقوية أداء الإدارة المالية بالتعاون مع مؤسسة أكبر كوكيل مالي لها.

و في بحث تفاعل نقاط القوى ونقاط الضعف والفرص والتهديدات قد تجد لجنة التخطيط طريقة أكثر فائدة لتأطير المسألة. مثلاً، احتاجت مؤسسة الإذاعة الشعبية (PBS) في أواسط التسعينيات أن تنظر بشكل متزايد في إمكانية خسارة التمويل الحكومي، و كان هذا يشكل تهديداً كبيراً لبقائها. و كانت قوة هذه المؤسسة تنبع من مستمعين مخلصين يزداد عددهم نسبياً. وكان لدى المؤسسة نقطة قوة من الماضي (ودرس من تاريخها) و هي استخدام تجديد البرمجة (مثلاً برنامج شارع السمسم) و بدلاً من أن تسأل ببساطة: كيف نستطيع استبدال التمويل الحكومي؟ أعيد وضع السؤال بصيغة أخرى : كيف تستطيع الـ PBS أن ترفع أو تعبئ قواها كي تتجنب أو ترد على فقدان التمويل الحكومي. و قد نتج عن ذلك مضاعفة الجهود

العرض 5-2 شبكة تحليل القوة والضعف والغرض والتهديدات

	فرص	تهديدات
القوة:	التغطية التماثل الواضح بين القوى، والفرص يقود إلى أولوية تنافسية	الدفاع التماثل بين القوة والتهديد تشير إلى الحاجة لتحريك الموارد منفردة أو مجتمعة
الضعف:	مناطق الفرص تماثل مع مناطق الضعف تتطلب حكماً يسمى: التغطية أو الانكشاف: التعاون	احتواء الضرر/ الانكشاف تماثل مناطق التهديد مع مناطق الضعف تشير إلى الحاجة لاحتواء الضرر

المصدر: مأخوذة من (Comparative Advantage Damage control, P. Kevin P.kearns) توضيح مسائل استراتيجية باستخدام تحليل SWOT. الادارة والقيادة غير الربحية 3. عدداً (خريف 1992): 3-12. الحقوق محفوظة.

لعرض أكبر لمنجزاتها أمام الممولين الذين كانوا راغبين في رعاية برمجة محددة. ونحن نقترح استخدام شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات في المرحلة رقم 4 كطريقة لرؤية ما إذا كان بالإمكان جمع رؤى داخلية رئيسة قبل التحرك نحو عملية وضع الأولويات.

طوّر البروفيسور كيرنز شبكة التحليل السابقة جزئياً من إدراكه بأن مؤسسات عديدة تستخدم هذا التحليل فتخرج ببساطة بقائمة من نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. وقد تصنف هذه المؤسسات أولويات هذه القائمة وتقرر ما هي الطريقة الأفضل للرد على نقطة قوة أو نقطة ضعف محددة، أو فرصة، أو تهديد؛ وعلى كل حال فعندما يأخذ امرؤ هذا التحليل خطوة أخرى وينظر إلى تجاور القوى مع الفرص، و تجاور التهديدات والضعف مع تلك القوى الخارجية نفسها، عندها يمكن أن تنبثق استراتيجيات مهمة:

- إذا أوحى تقويم الوضع بفرصة عظيمة، فيمكن لتلك الفرصة أن تستثمر فقط إذا كان لدى المؤسسة قوى متكاملة. في مثل هذه الحالة، يجب أن تستفيد المؤسسة من وضعها التنافسي و تستثمر البرنامج. وإذا، كانت المؤسسة لا تستطيع أن تستفيد من الفرصة بشكل فعال بسبب ضعف بارز فيها، يصبح عليها أن تقرر فيما إذا كانت ستستثمر مواردها و تحول ضعفها إلى قوة بحيث تستطيع الاستفادة من الفرصة أو تترك الفرصة تضيع. مثلاً: واجه مستوصف اجتماعي صغير فرصة أن يتخذ مقراً له في مكان يعاني من ازدياد كبير في عدد السكان بسبب ازدياد عدد المهاجرين الروس. و قد أدركت لجنة التخطيط أن المستوصف لا يملك القدرات ليستفيد من تلك الفرصة ولا يملك جهازاً ثنائي اللغة قادراً على استخدام الروسية، و لا فهماً للحاجة الخاصة بذلك المجتمع (ضعف). و كانت توصية التحليل الذي قدمته شبكة (قوة، ضعف، فرص، تهديدات) "تعاونوا" قد أخذت بعين الاعتبار، وعليه فقد تحدث المستوصف مع «مركز الخدمات الاجتماعية للهجرة الروسية» بشأن القيام بمشروع مشترك لتلبية احتياجات الزبائن الصحية.

- وإذا أدى تقويم الوضع إلى إدراك وجود تهديد قوي للمؤسسة، فإنه يمكن لهذا التهديد أن يتلقى الرد المناسب بنجاح فقط إذا كان للمؤسسة قوة متممة. في مثل هذه القضايا، يجب على المؤسسة أن تعبئ الموارد إما منفردة أو بمساعدة الآخرين. وإذا على كل حال، ووجهت المؤسسة بتهديد ما، و إذا جعلها ذلك التهديد عرضة

أكثر للانتقاد بسبب ضعف معين، فإن المؤسسة تحتاج، على الأقل أن تعمل على الحد من الضرر. مثال: كانت مجموعة حماية المستهلك مهتمة بتزايد التشريع الذي يؤثر سلباً على حقوق المستهلك (تهديد) و لم يكن لدى المؤسسة شخصاً في الجهاز مختص بنشاطات السياسة العامة، و لا إدارة خدمات تضم عضواً قوياً (ضعف). وقد أقر المجلس أنه إذا كانت المؤسسة ستقوم بحماية المستهلك فذاك يعني استثمار بعض مواردها للتعاقد مع شخص يحصر تركيزه الوحيد على السياسة العامة، و شخص آخر للقيام بعملية التوعية.

فكر بتشكيل لجان خاصة مؤقتة في هذه المرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي

لا تقتصر مهمة لجنة التخطيط الاستراتيجي غالباً على المشاركة في عملية التخطيط فقط، بل تمتد أيضاً لتقود المناقشات التي يجب أن تجرى خلال المرحلة 4 قد يتوفر أو لا يتوفر لدى كل أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي كمجموعة مشتركة، معرفة عميقة بالعمليات أو الخبرة الكافية بالبرنامج كي يصلوا إلى توصيات تفصيلية حول التوجهات في المستقبل. والخيار في هذه المرحلة هو تعيين لجان خاصة لتعمل على الإجابة على مسألة استراتيجية معينة، و تحلل برنامجاً خاصاً، أو تطور أهدافاً خاصة، وتبحث مواضيع لوجوه مختلفة من المؤسسة. فبدلاً من أن تأخذ لجنة التخطيط على عاتقها كل ذلك العمل، فإن اللجان الخاصة ستتحمل مسؤولية ذلك.

مثلاً: شكلت مؤسسة فنون أربع لجان خاصة، تولت ثلاثة منها معالجة برامج خاصة: الأولى: التعليم والوصول إلى المجتمع، والثانية دعم الفنانين، والثالثة المعارض. أما اللجنة الربعة فقد اهتمت بالتسويق.وقد ضمت كل لجنة عدداً قليلاً من أعضاء المجلس، وبعض أعضاء الجهاز. وقد تحملت كل لجنة مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المعلومات المتوفرة لديك حالياً حول قوتك و ضعفك و الفرص

والتهديدات (تداخل القوة و الضعف مع الفرصة والتهديد) التي سوف تؤثر في البرنامج؟.

- خارطة الفرص: مَنْ غيركم يقوم بعمل مشابه (هذا يعني تحديد المنافسين والمتعاونين)؟

- هل لديكم أية توصيات تتعلق بتغيير جوهري في الطريقة التي يجري فيها العمل حالياً في البرنامج / الفعالية أو استراتيجية التنمية في المستقبل؟ ماذا يمكن أن تكون تلك التوصيات؟.

- هل هناك أسئلة بقيت بلا أجوبة، أو أشياء تحتاج إلى مزيد من النقاش؟ هل هناك معلومات إضافية يمكن أن تكون مفيدة في اتخاذ قرار يتعلق بهذا البرنامج؟ إذا كان الجواب نعم، فما هي المعلومات المطلوبة، وكيف ستحصل عليها؟

كل لجنة أكملت عملها في إطار الشهرين المخصصين لذلك، ثم قدمت عرضها في اجتماع مراجعة تخطيط استمر اليوم بكامله حضرها فريق مؤلف من الإدارة والمجلس الذين أصبحوا قادرين على إصدار القرارات التي تتعلق بأفق المستقبل ومقياس الفعاليات في المؤسسة. ولقد سمحت اللجان الخاصة للنقاش أن يكتمل بفاعلية أكبر، وفي الوقت نفسه أتاحت فرصة حاسمة للأشخاص الذين يتمتعون بمعرفة أكبر و اهتمام أكبر في المواضيع الرئيسية، كي يلعبوا دوراً أساسياً في صنع القرار، و بالتالي زيادة سوية القرار و مستوى المساهمة. انظر الملحق H لإرشادات أكثر حول استخدام اللجان الخاصة.

الخطوة 4-2 : استخدم تخطيط الأعمال : أدوات لتقييم ملف برامجك

نسمي الخطوة 4–2 تخطيط «أعمال» لأنها تتطلب أن تنظر لجنة التخطيط إلى تطور البرامج بطريقة تكاملية مع استراتيجيات التمويل و غالباً ما قامت المؤسسات غير الربحية بتطوير خطط برامجها و خطط زيادة مواردها بشكل متوازٍ كنقيض لجمعهما معاً. ولأن المؤسسات غير الربحية تولد العديد من جداول التمويل ولديها

نشاطات برامج مختلفة واحتمالات مختلفة ومتغيرة لتوليد العائدات، فإنه من الضروري تطوير استراتيجيات البرمجة و التمويل بشكل منسجم.

وتماما، كما أن قرار «الأعمال» في القطاع الربحي يقتضي نماذج مستمرة من «الأعمال»، يتوجب على المؤسسات غير الربحية أيضاً[5] أن يكون لديها نموذج متواصل للأعمال- نموذج يعترف و يستجيب للخط السفلي المزدوج في المؤسسات غير الربحية أي انجاز الرسالة، و قابلية التطبيق المالي.

وكنت خلال العمل على تقييم البرنامج الذي قمت به في المرحلة 3 قد فحصت طرقاً مختلفة لزيادة التأثير و / أو إضافة عروض خدمات لإنجاز هذا التأثير. فأنت معني في هذا المرحلة بتقرير أفق المستقبل و مستوى البرامج. و بشكل أساسي هذه مجموعة من الأسئلة حول النموذج المذكور. و في الواقع، هناك فقط ثلاث خيارات: هل هذا البرنامج (سواء كان قائماً حالياً أو آخر جديداً) هو ممن ترغب بتنميته، أو تحافظ على مستواه الحالي، أو تقلصه، أو تلغيه ؟ و تغيير البرنامج، أو ضمه إلى برنامج آخر هو مجرد طريقة أكثر تعقيداً للنمو، أو مواصلة، أو تقليص البرنامج الأصلي. و القرار المتعلق باحتياجات النمو يجب أن يستند إلى التأثير المحتمل تجاه رسالتك واحتمالات التمويل.

و نقدم هنا أداتين لتساعداك في تقرير البرامج و الفعاليات الأخرى التي يجب أن تشكل ملف برنامجك. و الأداتان متشابهتان في كونهما تقدمان توصيات للبرامج. و لكنهما تختلفان من جهة أخرى في اتجاه التحليل المقدم. ويقدم برنامج شركة كومباس المسمى مصفوفة الخط السفلي المزدوج (Compass Point Dual Bottom Line Matrix) توجهاً لبناء حقيبة برامج تأخذ في الحسبان و بشكل واضح التفاعل بين إكمال الرسالة والعائدات المحتملة لمساحة كل برنامج. و أما الأداة الثانية المعروفة باسم مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة (Comparative Strategic Matrix) فهي تقدم بوضوح مفهوم التغطية البديل و الوضع التنافسي كعامل يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التخطيط.

مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج

تقوم مزيد من المؤسسات غير الربحية بتمويل عملياتها في سلسلة عريضة من المصادر المختلفة (7). ولم نعد نستطيع بعد الآن فصل اختيار البرنامج والإدارة عن تنمية الموارد. واستراتيجية "الأعمال" هي ملف يضم عدداً من خطوط «الأعمال» التي تتناسب مع بعضها بعضاً.

عندما تختار أولويات البرنامج أو الخدمات، تستطيع المؤسسات غير الربحية أن تجد نفسها وقد حُصرت بين اتجاهين غير مرغوبين. من جهة، يبدو و كأن اختيار البرامج يجب أن يستند إلى من منها الأكثر أهمية والتي لديها التأثير الأكبر في الرسالة، و من جهة أخرى، تؤثر الحقائق المالية على أولويات البرنامج : فمثلاً بعض البرامج تدر أموالاً، و بعضها يخرج لا له ولا عليه و بعضها يسبب خسارة. وهكذا، يجب تقييم كل برنامج أو خط «أعمال» بشكل فردي بمعنى مردوده المالي، وفي الوقت نفسه تأثيره على الرسالة. ونحن نحدد القابلية القصوى للتطبيق المالي كخط أعمال يسدد في حده الأدنى كل التكاليف -التكاليف المباشرة وغير لمباشرة - المطلوبة لتنفيذ النشاطات المتصلة به.

وعن طريق مصفوفة نصيب النمو الذي طورته مجموعة بوسطن الاستشارية، فإن مصفوفة الخط السفلي المزدوج المقتبسة عن المصفوفة المذكورة آنفاً (انظر العرض 3.5) تعتبر أداة لمساعدة المؤسسات غير الربحية لموازنة هذين الاهتمامين.

يشير تأثير الرسالة إلى أهمية برنامج أو فعالية «الأعمال» لأهداف المؤسسة. ففي مستوصف صحي له برنامج مع تأثير كبير للرسالة يمكن أن يكون مستوصفاً مجانياً لحالات الطوارئ يخدم مئات المرضى سنوياً. ويمكن لنفس هذه المؤسسة الصحية أن تؤسس خدمة صغيرة للصحة العقلية التي - بينما هي خدمة ثمينة - ستغير العالم في طرق أكثر تواضعاً مما كانت مستوصفاً مجانياً لحالات الطوارئ.

العرض 3-5 مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج

التطبيق المالي ↑		
عالي	تأثير عال للرسالة إمكانية تطبيق ضعيفة قرار الأعمال = القلب: حافظ عليه ولكن احتو التكاليف (أجور المبنى)	تأثير عال للرسالة إمكانية تطبيق عالية قرار الأعمال = النجمة: استثمر في ما هو مستمر و تام
منخفض	تأثير منخفض للرسالة إمكانية تطبيق ضعيفة قرار الأعمال = إشارة استفهام: عدم الاستمرار او الإقلاع عن العمل	تأثير منخفض للرسالة إمكانية تطبيق عالية قرار الأعمال = صانع أموال: تشجيع التأثير

منخفض ← إمكانية التطبيق المالي ← عالي

وفي هذا المثال، يختلف تأثير الرسالة جزئياً بسبب المقياس : فالبرنامج الأوسع يتمتع عادة بتأثير أكبر للرسالة من برنامج صغير. و لكن تأثير الرسالة يمكن أيضاً أن يختلف بالكثافة. فبرنامج المعلم المرشد مع طلاب مدرسة متوسطة يمكن النظر إليه من قبل المؤسسة بأن له تأثير رسالة أكبر من برنامج آخر في نفس المدرسة يدعو الآباء لحضور فصول تدريبية.

و مع أن القياسات الكمية و دراسات التأثير يمكن أن تستخدم للتفكير في أية برامج و فعاليات يكون فيها تأثير الرسالة أكبر، فإن مثل هذه الدراسات لا ضرورة لإجرائها بهدف استخدام مصفوفة الخط السفلي المزدوج. و في معظم القضايا يمكن أن يوجد التوافق بسهولة واضحة في تقرير ما إذا كان البرنامج يملك تأثير رسالة عالٍ أو منخفض.

و إمكانية التطبيق المالي، من الممكن أن تكون ملائمة للتحليل المبني على الاتفاق، والاستفسار والمراجعة الكمية. وعلى كل مؤسسة أن تجد توازناً مناسباً للقرارات المأخوذة بعين الاعتبار. فإذا كانت استراتيجيات الضربة الواسعة هي موضع النظر فإن تحليل الضربة الواسعة قد يكون مناسباً. ولكن القرارات عند مستوى أكثر كلفة تتطلب تحليلاً أكثر دقة.

و مع ذلك، من الواضح أن بعض البرامج وفعاليات «الأعمال» تقوم بإضافة كبيرة أو صغيرة لإمكانيات التطبيق المالي في المؤسسة وربما يكون هناك برنامج -لنقل مثلاً برنامج الصحة العقلية في المستشفى الصحي- قد جرى تمويله جيداً، ولكنه يستطيع في النهاية أن يدفع تكاليفه الخاصة المباشرة ويساهم أيضاً في النفقات المشتركة.و إقامة حفل عشاء خيري لزيادة التمويل هو فعالية "أعمال"، ويجب أن يكون مجزياً في عائداته: أي إن عليه أن يسدد نفقاته المباشرة ويساهم في إمكانيات التطبيق المالي للمنظمة. وعلى كل حال، تقوم بعض المؤسسات بنشاطات تتلقى منها القليل، أولا تتلقى منها أي تمويل مباشر. ومن السهل على المؤسسات أن تقحم نفسها في نقاش فيه أخذ ورد حول هذا الموضوع مثلاً: «هذا البرنامج يكلف كثيراً» «ولكنه مهم فعلاً».

و الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة هي أن تجمع بين طاقم من البرامج و نشاطات «الأعمال»، وينتج عن هذا الجمع إمكانية التطبيق المالي على المدى الطويل، و كذلك تأثير عالٍ للرسالة. إننا ندعو ذلك حقيبة البرامج.

كيف نستخدم مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج بهدف المساعدة على توجيه تفكيرنا الاستراتيجي حول المؤسسة ؟

إن بعض خصائص البرامج ذات التأثير العالي للرسالة، أنها تعطي نتائج واقعية، و تقدما ظاهراً باتجاه إنجاز رسالة المؤسسة. وتعاوناً رفيع المستوى مع البرامج الأخرى.

إن بعض خصائص التطبيق المالي الرفيع هي : في الحد الأدنى، أن يغطي كل النفقات (المباشرة منها و غير المباشرة)، و يوفر المزيد من العائدات (فائدة)، و قد وضع كمشروع بهدف تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة في المستقبل. ويضم في داخلة طراز أعمال قابل للتطبيق ومجرب مالياً.

ما هي الاستراتيجية التي توصي بها لكل مربع ؟

الرمز النجمة = تأثير عال للرسالة + تطبيق مالي عالي.

استراتيجية الأعمال – استثمار.

برنامج النجمة هو برنامج نريد الاحتفاظ به و نسعى لنموه. و لتحقيق ذلك يجب أن نستثمر فيه – نستثمر الوقت، و الانتباه، و المال.

وتتضمن بعض طرق الاستثمار ما يلي :

- تأكد من أن الجهاز القائم على هذا البرنامج هو جهاز من الطراز الأول.
- طوّر وأسس العلاقات مع الوكالة الفدرالية.
- جنّد أعضاء المجلس الذين لديهم القدرة على النصح و/أو تقوية العلاقات مع الوكالة الممولة.
- اكتب مقالة وانشرها حول وجه معين من وجوه البرنامج.

و نقيض برنامج النجمة هو ذلك البرنامج الذي يمتلك ضعفاً في التأثير وضعفاً في التطبيق المالي:

والرمز، علامة الاستفهام = تأثير منخفض للرسالة + قدرة ضعيفة على التطبيق المالي.

استراتيجية الأعمال - عدم المواصلة، أو الإقلاع عن البرنامج

وإذا وقع البرنامج داخل هذا المربع، يجب على المؤسسة أن تتخذ قرارها كالتالي:

هل يمكن لهذا البرنامج أن يتغير كي نوفر تأثيراً أعلى للرسالة ؟ و / أو هل لديه إمكانية أكبر للتطبيق المالي، أو هل يمكن أن لا يستمر البرنامج، أو نقلع عنه تماماً؟

و الاستراتيجية الموصى بها لبرنامج «إشارة الاستفهام» هو عدم مواصلة البرنامج أو تحويله إلى مؤسسة أخرى تستطيع أن تستخدمه بشكل أفضل. و إذا لم نجد مؤسسة تهتم بهذا البرنامج، قد يكون من الأفضل ببساطة أن نجعله يستهلك ما هو مخصص له حالياً من تمويل، و من ثم يتوقف.

صانع أموال = تأثير رسالة منخفض + تطبيق مالي مرتفع

استراتيجية الأعمال = تشجيع التأثير و/ أو زيادة المنافع إلى حدها الأعلى

إن بعض البرامج و الفعاليات تأتي بالمال للمؤسسة لرفع سوية تأثير الرسالة. و لكنها لا تقوم بشيء آخر لصالح رسالتها. و غالباً ما تكون هذه البرامج و الفعاليات هي مناسبات خيرية لزيادة التمويل خاصة، و التي يكون هدفها الأساسي زيادة الأموال.

و الاستراتيجية الموصى بها لصانع المال هو الارتقاء بتأثير الرسالة. مثلاً يمكن للمؤسسة - إزاء مناسبة خيرية معينة، أن تضيف إلى المناسبة عنصراً تعليمياً يساعد جماعة المساندين للحصول على فهم أفضل لما تقوم به المؤسسة. وعلى أقل

حد، يجب أن تقوّم بعناية البرامج المخصصة لإنتاج المال لمعرفة ما إذا كانت الفوائد الحاصلة قد وصلت إلى حدها الأعلى من مثل دعم قدرة البرنامج على أن يكون لديه تأثير رسالة أكبر.

القلب = تأثير قوي للرسالة + قابلية تطبيق مالي ضعيفة

سياسة الأعمال = كبح النفقات

إن معظم المؤسسات لديها على الأقل برنامج واحد له تأثير عالٍ و منسجم بعمق مع المؤسسة و ممول بأقل من اللازم و ربما تكون نفقاته أعلى مما تتسلمه المؤسسة من التمويل الحكومي. أو ربما كان هدفه تقديم خدمة مهمة لجمهور من ذوي الدخل المنخفض الذين لا يستطيعون الدفع مقابل ما يحصلون عليه. مثل هذا البرنامج مهم جداً - في تأثير الرسالة و في هوية المؤسسة. إنه أهم من أن يوقف لكنه في الوقت نفسه يشكل عبئاً على أموال المؤسسة غير الثابتة و التي غالباً ما لا يمكن تحصيلها. و استراتيجية برنامج القلب هي الحفاظ عليه إنما مع استيعاب النفقات، أو البحث عن أي طريقة لزيادة العائدات (مثلاً تحميل السلم الانزلاقي - تبديل سلم النفقات حسب الوضع المالي).

استخدام النموذج

دعونا نلقي نظرة على مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج، إلى أي مدى يمكن أن تستخدم في تقييم ملف برامج المؤسسة. لنقل أن مركزاً اجتماعياً ينظر في أربعة برامج و فعاليات «أعمال» هي:

1- تأجير البناء لمجموعات اجتماعية مثل: الكشافة الإناث، رابطة كرة السلة، وآخرين.

2- قرض لشراء مقر و برنامج ترميم تموله الحكومة الفدرالية.

3- برنامج «أوقف التدخين» المحول لنا من مؤسسة صحية.

4- عشاء سنوي خيري و مزاد علني لزيادة الدخل.

وضع كل من هذه البرامج و مشاريع الأعمال في مربعه المناسب له (انظر العرض 5-4).

العرض 5-4

استخدام المصفوفات بوينت كومباس للخط السفلي المزدوج

تأثير عالي للرسالة تطبيق مالي ضعيف قرار الأعمال = القلب: احتفظ بالبرنامج و إنما احتوي النفقات. تأجير المبنى	تأثير عالي للرسالة تطبيق مالي عالي قرار الأعمال = النجمة : الاستثمار بالاستمرارية والنمو برامج القرض و التجديد برامج القرض و التجديد
تأثير منخفض للرسالة تطبيق مالي ضعيف قرار الأعمال = علامة الاستفهام : عدم الاستمرار أو الإقلاع عن البرنامج برنامج أوقف التدخين	تأثير منخفض للرسالة تطبيق مالي عالي قرار الأعمال = تصنيع أموال : الارتقاء بالتأثير عشاء خيري

تأثير الرسالة: عالي

التطبيق المالي: منخفض ← عالي

• **تأجير البناء:** تأثير كبير للرسالة (هذا ما علينا أن نفعله من أعمال إيجاد مكان للأنشطة الاجتماعية): تطبيق مالي ضعيف (هذه المجموعات لا تستطيع أن تقدم الكثير، كما أن نفقات الحارس و البواب و تكاليف الإصلاح ستكون مرتفعة تماماً).

وفي المركز الاجتماعي على سبيل المثال، فإن تأجير عدد من الغرف لفتيات الكشافة ومجموعات تعتمد على الخدمة الذاتية، وهو جزء من رسالة المركز و هويته، و لكن الأجور المنخفضة ستسمح بتأجير المكان لمثل هذه المجموعات.

و لكي نحد من نزيف نفقات البرنامج، سيكون من الأفضل مالياً للمركز الاجتماعي رفع الرسوم، أو التخلي عن غرف لتأجيرها مكاتب تجارية. و للاستمرار بتقديم هذه الخدمة المهمة دون أن نصل إلى وقت نضطر لإيقافها، يجب على المركز أن يجد طريقة للحد من شبكة نفقات البرنامج. وربما يستطيع أن يؤجر الغرف لخمس ليالٍ في الأسبوع، بدلاً من سبعة. وربما بالإمكان رفع الرسوم قليلاً، ربما بالإمكان تأجير غرفة واحدة – و ليس كل الغرف – لشركة تجارية، و يمكن للمركز أن يضع حدوداً لأجور بواب ليلي مع عطلة الأسبوع فقط.

• **القرض و برنامج التجديد :** تأثير عالٍ للرسالة (نحن نساعد الناس على الشراء والاحتفاظ ببيوتهم) تطبيق مالي مرتفع (أجور عاملين في الجهاز كما يدفع البرنامج حصته من الإيجار، والمحاسبة، و نفقات أخرى).

و تبعاً لبرنامج النجم، يجب على المركز الاجتماعي أن يستثمر موارده بحيث يكون لدى البرنامج موارد كافية كي يعمل بأعلى قوته و بشكل ممتاز.

• **برنامج أوقف التدخين:** تأثير منخفض للرسالة. (من الناحية الواقعية، لا يوليه كثير من الناس الاهتمام) تطبيق مالي منخفض (بالكاد تكفي هذه المنح لتغطية نفقات البرنامج آخذين بعين الاعتبار كم من الوقت نحتاج لتحصيل هذه المنح وكتابة التقارير المتعلقة بها).

إن هذا البرنامج هو علامة الاستفهام، فهو لا يساعد عدداً كبيراً من الناس و لا يأتي بمال مهم للمؤسسة. و يحتاج البرنامج إلى مكان مادي و معنوي. و تقريباً لا يحب أحد برنامج وقف التدخين. و على المؤسسة أن تتخذ قرارها: هل يمكن تغيير هذا البرنامج بهدف تأمين تأثير أكبر و / أو تطبيق مالي أعلى ؟ إذا لم يكن بالإمكان تنفيذ أحد هذين الأمرين بسرعة، يجب عندها أن لا يستمر البرنامج أو يتم الإقلاع عنه تماماً. مثلاً يمكن لمستشفى محلي أن يكون مسروراً لأن يتولى هو برنامج «أوقف التدخين»، لأن بإمكانهم أن يضعوا مرضاهم تماماً في قلب البرنامج. وقد لا يكون هناك مؤسسة أخرى تهتم بهذا البرنامج، لذلك يكون من الأفضل وببساطة أن ينفق عليه ما تبقى من الأموال المرصودة له، ثم يوقف بانتهاء هذه الأموال.

- **عشاء خيري و مزاد علني:** تأثير منخفض للرسالة (الأفراد الأكثر غنى في الجوار سيدعون أصدقاءهم الأثرياء وسوف يجامل كل منهما الآخر). تطبيق مالي عالٍ (لقد حققنا مبلغاً كبيراً من المال من هذه المناسبة الاجتماعية).

ويمكن للمركز الاجتماعي أن يقدم في حفل العشاء قصيدة نقد شعرية قصيرة كي تساعد مانحيه القدامى الأكثر غنى ليصبحوا أكثر إلفه مع الأفراد الأصغر سناً في المجتمع و أكثر تعاطفاً معهم.

ومصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج هي طريقة من طرق التحليل لحقيبة البرامج الحالية وربما الجديدة للمؤسسة. و تقدم المصفوفة استراتيجيات أعمال مقترحة بالنسبة لأفق المستقبل و مقياساً لبرامج خاصة.

ونشير إلى أداة أخرى يمكن استخدامها بشكل مستقلٍ، أو بالربط مع مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج وهي تصلح لتقييم ملف برنامج المؤسسة بمعنى الوضع التنافسي لها.

مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة

لا ينظر إلى المؤسسات غير الربحية، تقليدياً، على أنها مؤسسات يجب توجيهها نحو المنافسة، وفيما عدا منظمات الأعمال الربحية التي تنافس للحصول على المستهلكين، و التي يعتمد بقاؤها على تقديم خدمات أو منتجات لإرضاء الزبائن الذين يدفعون لها، فإن المؤسسات غير الربحية تعمل خارج السوق، وفي إطار الهبات، أو من خلال اقتصاد الخدمات التي لا يمكن الحصول عليها تجارياً.

و لا يقرر العميل (الزبون) أي من مقدمي الخدمات سيحصل على تمويل؛ وتسيطر الحكومة والمتبرعون على طريقة توزيع الموارد لمقدمي الخدمات. و لأن الكثير من المؤسسات غير الربحية هي المكان الوحيد للحصول على خدمات محددة، فليس هناك خيار لها في تقديم خدماتها للزبون. و إلى أيامنا هذه عندما يواجه المجتمع الممول، و المؤسسات غير الربحية مطالب متزايدة بالمحاسبة، تصبح هناك حوافز قليلة للمؤسسات غير الربحية التي تأخذ بالحد من نشاطها بدل التوسع فيه، وتحديد اختصاصها و ربما تضييقها أو الاستثمار في رفع مستوى الخدمات، طالما أن الممولين التقليديين راغبون بدفع الفواتير.

ونتيجة لكل ذلك، اتصفت المؤسسات غير الربحية بأنه يعوزها حافز «الأعمال» لتسأل عن الحالة الراهنة، و تقييم فيما إذا كانت حاجات الزبون قد لبيت، أو لتفحص تأثير الكلفة أو المستوى النوعي للخدمات المقدمة (كان هناك دائماً التزام أخلاقي بهذه المسائل داخل القطاع غير الربحي).

وبينما الكثير من «بضائع» وخدمات المؤسسات غير الربحية لا يمكن الحصول عليها تجارياً، فقد تغيرت بيئة التنافس، و إذا سلمنا بهذا الوضع، سيكون من الصعب تقرير ما إذا كانت المنافسة مفيدة للزبائن أم لا، و خاصة إذا كانت تلك المنافسة قد تزامنت مع طلب الممولين المتزايد للبرهنة على فعالية المؤسسة، و تحفيز المؤسسة على أن تقوم بعمل أفضل.

إن المولين و الزبائن متشابهين في طلب منتجات ذات نوعية أفضل، والمسؤولية. أما المؤسسات غير الربحية التي تعمل لوحدها في ميدان ما فتجد أن نجاحها يشجع الآخرين على دخول الميدان والمنافسة على الهبات في الوقت الذي تزداد فيه صعوبات الحصول على المنح أو التبرعات حتى مع ازدياد الحاجة والمطالب لذلك. وهذا التوجه الأخير - ازدياد الطلب على مبالغ أصغر - يتطلب اليوم أن تعيد المؤسسات غير الربحية التفكير في كيفية قيامها «بالأعمال» وتقويم استخدام ازدواجية الخدمات، ليحددوا بشكل أفضل أو يضيقوا من ميدان عملهم ويزيدوا من تعاونهم عندما يكون ممكناً.

و كجزء من عملية تقرير ما هي الخدمات (أو البرنامج) التي يجب الاحتفاظ بها، أو قطعها، أو حذفها، أو توسيعها، أو البدء بها، يجب على المؤسسة أن تسأل بعض الأسئلة البراجماتية التالية:

• ما هي الحاجة لهذه الخدمة؟ ما هو الطلب على هذه الخدمة في سوق الحاضر و المستقبل؟

• بالنسبة للخدمات القائمة: هل هذه هي الطريقة الأكثر فاعلية لتلبية احتياجات زبائننا؟ هل نستطيع تلبية هذه الاحتياجات بتقديم الخدمة في صيغة مختلفة؟

• هل نحن المؤسسة الأفضل لتقديم هذه الخدمة؟ لماذا؟ ما الذي يجعلنا الأفضل؟ هل لدينا القدرات المؤسساتية الضرورية لتقديم خدمة نوعية؟

• هل المناسبة مفيدة لزبائننا؟ وهل إذا قدمنا خدماتنا بأنفسنا، هل نكون بذاك نلبي حاجة لن تلبى بشكل فعال إذا قامت به مؤسسة أخرى.

• هل نتوسع في أعمالنا كثيراً، دون وجود القدرة التي ندعم بها أنفسنا؟ هل هذا البرنامج الحالي (أو أي برنامج في المستقبل) يتلاءم جيداً داخل ساحة مؤسستنا؟

- هل هذا البرنامج فوق قدرتنا المحدودة ؟ هل نحاول أن نكون كل شيء لكل الناس؟ هل نستطيع أن نكون كل شيء لكل الناس؟
- وهل يمكن أن نعمل بالتعاون مع مؤسسة أخرى لتقديم بعض خدماتنا ؟ هل سيتلقى زبائننا خدمات أفضل و هل ستخدم مواردنا بفاعلية أكبر لو كنا نعمل مع مؤسسة أخرى ؟

إن إحدى الأدوات التي يمكن أن تساعدك في الإجابة عن هذه الأسئلة هي مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة (انظر العرض 5-5). في عام 1983 كتب البروفيسور ماكميلان من مدرسة الأعمال للمتخرجين في جامعة كولومبيا، المقالة الأولى من عدة مقالات عالجت بشكل محدد مسألة المنافسة في القطاع غير الربحي. ففي مقالته المعنونة «الاستراتيجيات التنافسية للوكالات غير الربحية»، وضع البروفيسور ماكميلان مصفوفة لمساعدة المؤسسات غير الربحية على تقييم برامجها ضمن محتوى الاقتصاد غير السوقي و في إطار حقيقة تناقص التمويل لدعم حاجات الزبائن. وكانت المصفوفة قد بنيت على افتراض أن ازدواجية الخدمات المتشابهة القائمة (منافسة غير ضرورية) بين المؤسسات غير الربحية قد يفتت الموارد المحدودة الممكنة و يترك كل مقدمي الخدمات ضعفاء جداً في الارتفاع بنوعية الخدمات، و تأثير النفقات على خدمات الزبائن. و تفترض المصفوفة أيضاً أن محاولة المؤسسة في أن تكون كل شيء و لكل الناس ستكون نتيجتها خدمات متوسطة النوعية أو منخفضة. وأن على المؤسسات غير الربحية أن تركز على إيصال خدمة ذات مستوى أعلى بطريقة أكثر تركيزاً (و ربما بمحدودية أكثر).

و قد قيم ماكميلان كل برنامج قائم (أو إدراك) استناداً إلى معايير أربعة :

العرض 5-5 مصفوفة الاستراتيجيات المتنافسة

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">القابلية لجذب الموارد و الارتقاء بالبرامج القائمة
نعم</td><td colspan="2">القابلية لاجتذاب الموارد والارتقاء بالبرامج القائمة
لا</td></tr>
<tr><td>تغطيات بديلة عديدة</td><td>تغطيات بديلة قليلة</td><td>تغطيات بديلة عديدة</td><td>تغطيات بديلة قليلة</td></tr>
<tr><td rowspan="2">تلاؤم جيد</td><td>وضع تنافسي قوي
نعم</td><td>1 - نمو أو محافظة على استراتيجية حافة المنافسة</td><td>4 - نمو أو محافظة على استراتيجية حافة المنافسة</td><td>5 - بناء أفضل منافس: مساعدة مؤسسة أخرى لتقديم الخدمة</td><td>8 - روح الوكالة</td></tr>
<tr><td>وضع تنافسي قوي
لا</td><td>2 - تطوير و تنفيد الاستراتيجية استراتيحية خارجة</td><td>3- استثمار في البرنامج والقدرة الإدارية أو تطوير وتنفيد استراتيحية خارجة</td><td>6 - تطوير و تنفيذ استراتيجية الخروج</td><td>7- استراتيجية التعاون</td></tr>
<tr><td></td><td>تلاؤم سيئ</td><td colspan="4">Divest أو عدم البدء بتقديم الخدمة</td></tr>
</table>

التلاؤم مع الرسالة، احتمال جذب الموارد، الوضع التنافسي، و التغطية البديلة. وتفاعل هذه المعايير الأربعة هو الذي أوجد المصفوفة. وكل هذه المعايير تتضمن استراتيجية الاستجابة المنافسة.

1- التلاؤم مع الرسالة : الدرجة التي يعتبر فيها البرنامج أنه يخص المؤسسة أو ينسجم داخلها. و يتضمن معيار التلاؤم الجيد ما يلي:

- تطابق أو تناغم مع رسالة المؤسسة و رسالتها.
- القدرة على اقتراب المهارات الموجودة في المؤسسة.
- القدرة على الاشتراك في الموارد وتنظيم التعاون مع برامج أخرى.

2 - احتمال جذب الموارد و تشجيع البرامج القائمة: مستوى جاذبية برنامج ما للمؤسسة من منظور اقتصادي، كاستثمار للموارد الحالية و المستقبلية، التي لها ما تفعله سواء كان البرنامج يجذب الموارد بسهولة، أو يعزز الموارد الحالية. و البرامج التي تستطيع جذب الموارد هي على الأكثر قابلة للتطبيق اقتصادياً. و بالمقابل فإن البرامج التي لا تستطيع جذب موارد جديدة، أو لديها موارد محدودة قد لا تكون ممكنة التطبيق اقتصادياً. و يجب أن لا يصنف أي برنامج على أنه «نعم، يجذب الموارد» ما لم تصنف درجة جاذبيته وفق الحد الأعلى من المعايير كما يلي:

- تعزيز البرامج القائمة، والثناء عليها.
- طلب من قاعدة زبائن عريضة في السوق.
- إعجاب كبير من الجماعات القادرة على تقديم الدعم حالياً و في المستقبل.
- تمويل مستقر.
- جذب المتطوعين.

- نتائج يمكن قياسها و تضمينها في تقارير.
- إمكانية سهلة نسبياً للانسحاب من البرنامج عند الضرورة (عوائق قليلة / القدرة على عدم متابعة البرنامج / أو التخلي عن التزام سابق).

3 - التغطية البديلة : ما هو مدى الخدمات المشابهة التي تقدم في منطقة البرنامج. إذا لم يكن هناك برامج شبيهة كبيرة جداً أو صغيرة جداً تقدم في المنطقة نفسها، يصنف البرنامج على أن تغطيته البديلة ضعيفة. وفيما عدا ذلك فالتغطية عالية.

4- الوضع التنافسي: الدرجة التي تمتلك فيها المؤسسة قدرة أكبر واحتمال أكبر لتقديم برنامج أقوى من وكالات أخرى مشابهة - جمع فاعلية وتأثير المؤسسة، إلى الجودة، والمصداقية وحصة السوق / الهيمنة. وربما لا يجوز أن يصنف أي برنامج أنه في وضع تنافسي قوي ما لم يكن لديه قاعدة واضحة لإعلان تفوقه على كل المنافسين في فئة البرنامج ذاتها. و يضم معيار الوضع التنافسي القوي ما يلي:

- توزيع جيد و نظام تسليم لوجستي جيد.
- احتياطي كبير من الزبائن، و في المجتمع، أو دعم فئة مخلصة.
- نجاح في الماضي في الحرص على أموال البرنامج، و احتمال قوي لتنمية التمويل.
- سجل مسار متفوق (أو صورة مطبوعة في أذهان الزبائن) لإيصال الخدمات.
- حصة كبيرة في السوق من الزبائن الذين يتوجه إليهم البرنامج بخدماته الحالية.
- خدمة ذات نوعية أفضل و / أو تقديم الخدمات أفضل من المنافسين الآخرين.
- إدارة مؤسساتية عالية المستوى، ومهارات فنية لازمة للبرنامج من أجل البرامج.
- معظم التكاليف للتأثير على تسليم الخدمات.

ويمكن لمصفوفة الاستراتيجيات المنافسة أن تستخدم بواسطة تقييم البرامج

الجديدة الموجودة و المحتملة في علاقتها بكل من المعايير الأربعة : التلاؤم، احتمال جذب الموارد و تعزيز البرامج القائمة، التغطية البديلة، والوضع التنافسي.

إن كل خلية في المصفوفة لها استراتيجية نمو مقترحة:

الخلية (1) : نافس - النمو أو الوقوف على حافة التنافس.

الخلية (2) : طوّر و نفذ استراتيجية الخروج من المشروع.

الخلية (3) : استثمر في البرنامج و القدرة الإدارية أو طور و نفذ سياسة الخروج.

الخلية (4) : نافس - النمو أو الوقوف على حافة التنافس.

الخلية (5) : اجعل من نفسك المنافس الأفضل.

الخلية (6) : طوّر و نفذ استراتيجية الخروج.

الخلية (7) : استراتيجية التعاون.

الخلية (8) : روح المؤسسة.

ربما يكون أحد أهم المفاهيم التي تحتويها المصفوفة، برنامج روح المؤسسة، و قد جرى تعريفه من قبل البروفيسور ماكميلان بأنه ذلك البرنامج غير القابل لجذب موارد كافية لتغطية نفقاته، و لديه تغطية بديلة منخفضة، و لكنها تقدم خدمات تؤدي إلى إنجاز مهم وخاص للمجتمع. والزبائن الذين يعتمدون على برامج روح المؤسسة ليس لديهم مكان آخر يذهبون إليه طلباً للمساعدة، و لذلك فهم يعتمدون على المؤسسة لتتابع تقديم الخدمة لهم. إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات التي تقدم خدمات وفق روح المؤسسة، هو أنها إما أن تستخدم مواردها الشحيحة غير المستقرة لدعم هذه الخدمات، أو أن تدعمها من موارد برامج أخرى. و على كل حال، لا تستطيع المؤسسة أن تقدم تمويلاً لأكثر من برنامج روح المؤسسة واحد وبلا حدود، ومثل هذا الموقف يمكن أن يواجه بعض القرارات الصعبة حول كيف نطور مزيجاً من البرامج

نتأكد من إمكانية تطبيقها من قبل المؤسسة وفي الوقت نفسه تقديم خدمات على مستوى عالٍ للزبائن. وتقدم مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة بعض الإرشاد حول كيف تختار المؤسسة البرامج التي يجب أن تقدمها.

مثلاً، مدرسة فن خاصة، تستند إلى طلبات عديدة من الآباء، كانت تفكر بتقديم دروس لمدرسة أطفال ابتدائية. ومع أن الخدمة الجديدة قد جرى تأكيدها على أنها مواءمة جيد (ضمن إطار رسالة المدرسة)، إلاّ أن التقدير كان أنه لن يكون قادراً على جذب الموارد الكافية لدفع نفقات المشروع أو لتعزيز الخدمات القائمة. وكانت المدرسة في وضع تنافسي قوي لأنها كانت محترمة جداً باعتبارها مكاناً مناسباً لتلقي التدريب الفني الأساسي في المحافظة، و لكنها كانت أيضاً قلقة من أن جهات أخرى عديدة في المدينة كانت تقدم خدمات الإطعام لمدارس الأطفال وقد جرى تقييم صفوف الأطفال الفنية على أنها مناسبة في الخلية رقم 5. واستراتيجية النمو المقترحة "لنبني المنافس الأفضل". وقد عملت مدرسة الفن مع متحف صغير للأطفال في مدينة مجاورة لتقدم دروساً فنية في المتحف، مع مدرسين من جهازها بمساعدة المدير التعليمي لمتحف الأطفال.

استخدام مصفوفة المعايير لوضع أولويات البرامج

يمكن لعاملي الخط السفلي المزدوج و الوضع التنافسي أن يكونا -أولاً يكونا- المعيار الناسب لمؤسستك غير الربحية لاستخدامه في اختيار ما هي المنتجات أو

تعليق هامشي

هل نستمر في دعم برنامج مسرح الأطفال ؟

اتخذت شركة مسرح المدينة الصغيرة و الناجحة قراراً استراتيجياً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي العائدة لها. و يتعلق القرار حول برنامج مسرح الأطفال المتعدد الثقافات. و كبرنامج رائد استقبل بالترحاب من جماعات الملونين، و كانت المؤسسة التي مولت المشروع الرائد قد اشترطت أن التمويل في السنة القادمة يجب أن يكون مناصفة بين الطرفين. و كان البرنامج الجديد يجابه

أيضاً و جزئياً منافسة من مسرح أطفال شعبي جداً في المدينة نفسها ومؤسس من مدة طويلة، إنما ليس من بين أهدافه التوجه نحو تعدد الثقافات. و كان هناك حجج مكثفة مؤيدة و أخرى معارضة حول البرنامج بين أعضاء المجلس و الجهاز. إن متابعة تمويل برنامج الأطفال قد يستنفد موارد برامج المسرح الأخرى. و قد تتابع تحليل (القوة، الضعف، الفرص، التهديد) على الشكل التالي:

ـ **نقاط القوة**. برنامج رائد ناجح في سنته الأولى مع الجهاز اللازم. الممثلون من مسرح البالغين يشاركون في برنامج مسرح الأطفال للثقافات المتعددة، من خلال تفاعل البرامج المختلفة. ومقالات جيدة في الصحيفة المحلية.

ـ **نقاط الضعف** : التمويل غير متوفر الآن قد نحتاج لتمويل السنة الثانية الاستعانة بأموال من مسرح الكبار، مشكلاً بذلك خطراً متوسطاً من توسع متفق عليه. و عائدات بيع البطاقات غير كافية لتغطية النفقات المباشرة.

ـ **الفرص** : استقبال جيد من جماعات الملونين، و طلب متزايد على البرامج الفنية التي توجه بشكل محدد إليهم. والتوجه نحو إمكانية الحصول على التمويل من مؤسسة خاصة اعتبرت المشروع نموذجاً وطنياً.

ـ **التهديدات** : علاقة تنافسية مع مسرح آخر للأطفال، تناقص تمويل البرامج الفنية على المستويين الوطني و المحلي في شبكة (القوة، الضعف، الفرص، التهديد)، وقع برنامج الأطفال المتعددي الثقافات في خليتين :

الأولى : إذا كانت قوى السنة الأولى الناجحة قد وضعت إلى جانب فرص حماس الزبائن، وإخلاصهم و احتمالات تأمين التمويل البديل، عندها تكون الاستراتيجية المقترحة: استثمار الموارد.

و إذا كان الضعف الناتج عن عدم التأكد من الحصول على الموارد قد عولج باعتباره الأكثر اهمية من نقاط القوة المذكورة، و كان قد وضع إلى جانب الفرص نفسها عندها تكون الاستراتيجية المقترحة «قرر : استثمر أو أقلع أو تعاون». و كان المجلس و الجهاز قد انقسما حول قرار «استثمر / أقلع»،وعندما استعملت مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة، جاء الحل المقترح اكثر وضوحاً. فعلى الرغم من أن برنامج الأطفال كان ناجحاً إلا أنه لا يبدو أنه سيكون قادراً لجذب موارد تغطي نفقاته. و كان مسرح الأطفال الآخر في الوضع التنافسي الأقوى بشكل واضح و مع ذلك فإنه لا يركز على تعدد الثقافات. و قد تقدمت لجنة التخطيط بتوصية رفعتها إلى مجلس المديرين بأن تتوجه المؤسسة إلى مسرح الأطفال ليكون شريكاً متعاوناً في تطوير متزايد للشراكة وتوسع تدريجي في البرامج المتعددة الثقافات للأطفال. و قد قبل مسرح الأطفال الاقتراح. لقد ساعد هذا القرار المجلس على النظر إلى شراكة تتسع شيئاً فشيئاً كاستراتيجية جوهرية في خطتهم الاستراتيجية.

الخدمات التي ستقدمها. ويمكن للجنة التخطيط أن تضع أولوية البرامج عن طريق مقارنتها بقائمة من المعايير التي وضعتها.

يمكن لبعض هذه المعايير أن تضم (و لكن بالتأكيد ليس بالضرورة أن تكون محددة بهذه القائمة) ما يلي.

- الانسجام مع الهدف (يتلاءم ضمن رسالتنا أم لا).
- البرنامج يغطي نفقاته بنفسه (يستطيع البرنامج أن يغطي نفقاته إما عبر الرسوم أو التبرعات أو المنتجات).
- التوثيق اللازم (المطالب الحالية أو المستقبلية للإنتاج أو الخدمات).
- زيادة ظهور المؤسسة في المجتمع (تحسين صورتها العامة).
- زيادة شبكة العمل المحتملة (دعم الجهود التعاونية مع المؤسسات الأخرى).
- تعزيز البرامج الموجودة الآن (إتمام البرامج الحالية).
- سد حاجة اجتماعية لم يجر تلبيتها (عدم الوقوع في ازدواجية الخدمات التي يقوم بها الآخرون بفاعلية - نحن نستطيع أن نفعلها أفضل من الآخرين).
- سجل مسيرة لاشك فيه (مصداقية الخدمة، النتائج المعلنة).
- دعم استراتيجية جوهرية أو هو جزء منها.
- يحقق أرباحاً - بالإضافة إلى عائدات لدعم البرامج الأخرى (بعد دفع حصته من النفقات غير المباشرة).
- الأرباح تفوق التكاليف أو على الأقل النفقات مساوية للواردات (تحليل الكلفة-المنفعة).

وقد تختار لجنة التخطيط أن تعين مستوى رقمياً لكل من المعايير المتفق عليها، ثم تضع معدلاً لكل برنامج باستخدام تلك المعايير. و في العرض 5-6، بعد أن نكون قد وضعنا العلامات يمكن أن نرى في البرنامجين الجديدين الملحقين A و B برنامجين يمكن النظر إليهما من أجل المستقبل.

اختيار أداة تقييم «الأعمال»

نحن نقترح أن تستخدم على الأقل إحدى أدوات تقييم «الأعمال» التي أوجزناها في هذا الفصل بهدف تطوير برنامجك و استراتيجيات التمويل. وقد استخدمت ASO /USA كلا الأداتين عندما ملأت ورقة العمل ١٢.

(انظر العرض 5-7 للملاحظات على العملية).

الخطوة 4-3 : وافق على استراتيجية النمو المستقبلي لكل برنامج «و طوِّر ملف برنامجك»

الخطوة التالية في المرحلة 4 هي أن يتطور ملف برنامجك (تعبير استعير من عالم الاستثمارات المالية لوصف ممتلكات المستثمر - سندات و أسهم).

إن ملف البرامج يلخص كل البرامج بالمفهوم الحالي والمقترح لكل من المجال والمقياس.

تذكر أنه في أثناء هذه الخطة نحن لا ننظر إلى البنية التحتية اللازمة لدعم القرارات، و لكن إلى حد ما وصف لكل البرامج (منتجات و خدمات) التي تنوي المنظمة أن تقدمها خلال السنين الثلاث أو الخمس القادمة.

سيكون ملف البرامج هو الأساس لتطوير أغراض محددة لهدف كل برنامج ومرماه، وسوف تستخدم لتحديد مرامي وأهداف الإدارة و الدعم و الأغراض اللازمة لدعم كل المنتجات و الخدمات.

ويجب أن يتحمل الجهاز أو لجنة خاصة مسؤولية إصدار التوصية -باستراتيجية الأعمال لكل من القسم / البرنامج الحالي (أو المستقبل المقترح)، بمعنى :

- ماذا تفعل حالياً؟ صف المستوى الحالي للخدمة (مثلاً: عدد وحدات الخدمة) وفعاليات البرنامج الحالي.

العرض 6-5

تقييم لأربعة برامج جديدة محتملة باستخدام معايير مختلطة

المعيار	الوزن	البرنامج A	البرنامج B	البرنامج C	البرنامج D
التلاؤم مع الهدف (متلائم ضمن إطار رسالتنا).	مطلوب	نعم	نعم	لا	نعم
رفع مستوى القوى للإفادة من الفرصة، وتعبئة القوى لتجنب تهديد متوقع، ومنع نقاط الضعف من مضاعفة التهديد، أو دعم قدرة المؤسسة على الاستفادة من فرصة ما قد لا تستطيع الاستفادة منها إذا تابعت إظهار ضعف معين.	20 نقطة	نعم	نعم		
برنامج اكتفاء ذاتي (برنامج يستطيع تغطية نفقاته إما من خلال الرسوم مقابل الخدمات أو بالتبرعات أو المنح).	20 نقطة	نعم	نعم		
الاحتياجات الموثقة (المتطلبات الحالية والمستقبلية للمنتجات أو الخدمات).	20 نقطة	نعم	نعم	نعم	
زيادة ظهور المؤسسة (تحسين صورتها العامة).	15 نقطة		نعم	نعم	نعم
زيادة احتمالات تأسيس شبكة عمل مشتركة (دعم الجهود التعاونية مع المؤسسات الأخرى).	15 نقطة	نعم	نعم		نعم
يقدم ربحاً زائد عائدات إضافية لدعم البرامج الأخرى (بعد أن يدفع نصيبه من التكاليف غير المباشرة).	20 نقطة	نعم			نعم
مجموع النقاط		100	80	لا يتناسب مع الرسالة	40

العرض 7-5 ورقة العمل 13 : أدوات تقييم « الأعمال » لتطوير ملف البرامج

ملاحظات حول العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	تتضمن ورقة العمل هذه أداتين لتقييم الأعمال. مصفوفة كومباس بوينت لخط لقاع المزدوج و مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة. اختر إن رغبت أن تستخدم إحداهما أو كلاهما لتقييم برامجك الحالية (وربما المستقبلية). ضع كلاً من برامجك الحالية أو المستقبلية في الخانات المناسبة.
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	المعطى هو وجود بنية منافسة و موارد متاحة لدعم عمل القطاع غير الربحي. إنه أمر ملزم أن أدوات الأعمال الكاملة تستخدم لتحليل البرامج و اتخاذ القرارات الصعبة المتعلقة بما هي البرامج التي ستقدمها، أو لن تقدمها المؤسسة.
من ستشمله هذه العملية؟	يجب أن يكون لجهاز البرنامج القيادة في ملء أوراق العمل هذه. ثم تقدم أوراق العمل إلى لجنة التخطيط لتناقشها. تحذير : قد يكون الجهاز معارضاً أو غير راغب في وضع أحد برامجه في الخانة التي توصي باستراتيجية الخروج. يجب على لجنة التخطيط أن تكون متنبهة إلى ذلك في أثناء المناقشات، وفي الوقت نفسه فإن هذا المكان هو أحد الأماكن في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يبدأ فيها أخذ القرارات الصعبة (ماذا تفعل المنظمة و ماذا ما لن تفعله).

- ما هي استراتيجيات الأعمال المقترحة للمستقبل؟ المتابعة وفق المستوى الحالي، التوسع، التخفيض، عدم الاستمرار، التبديل، الاستثمار، تعزيز التأثير، رفع الفوائد إلى الحد الأعلى، احتواء التكاليف، التخلي عن المشروع و هكذا .

- تغييرات مهمة: هل هناك أي تغييرات مهمة في الطريقة التي يعمل بها حالياً القسم أو يسير بموجبها البرنامج.

- الميزات والأخطار التي تتضمنها استراتيجية الأعمال: ما هي الايجابيات

والسلبيات والأخطار التي قد تهدد استراتيجية الأعمال المقترحة للمستقبل؟ ما هو مبرر اقتراح استراتيجية الأعمال هذه؟

- ما هو أفق المستقبل المرغوب و ميزان البرنامج للسنوات الثلاث إلى خمس القادمة ؟ كيف سيبدو القسم / البرنامج في خلال ثلاث إلى خمس سنوات بمنظور أفق ومقياس العمليات؟

. استخدام الموارد في استراتيجية الأعمال ؟ ما هي عوائد المستقبل المحتملة، وما هي الموارد اللازمة (الجهاز و النفقات الرئيسة الأخرى) لدعم استراتيجية الأعمال المقترحة، وأفق و مقياس العمليات؟.

وعندما تكتمل هذه المحادثات، يجب أن يُقدم ملخص الملف البرامج المقترحة للمستقبل باستخدام ورقة العمل 14 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 5-8). تزودك ورقة العمل هذه بطريقة لتلخيص كامل لأفق مقياس العمليات البرامجية للمستقبل في أحد مناحيه.

الخطوة 4-4 : ثبت إستراتجيتك المستقبلية الجوهرية

تستخدم أدوات التحليل المذكورة سابقاً لتطوير ملف البرامج في مؤسستك. ومن المهم هنا أن نثبت الاستراتيجية الجوهرية للمؤسسة في المستقبل. عند هذا الوقت من عملية التخطيط يجب أن تكون استراتيجياتك الجوهرية للمستقبل واضحة، والآن حان الوقت لجعلها صريحة.

وتتضمن الاستراتيجيات الجوهرية اتجاه المؤسسة المستقبلي وتعلن كيف وأين ستركز المؤسسة مواردها في المستقبل. والاستراتيجيات هي بيانات وسائل، ترتبط إلى بعضها البعض كأسلوب أو توجه فائق الأهمية لإنجاز غايات بالغة الأهمية. ويجب أن تُبنى الاستراتيجية على أرضية من التفهم العميق للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة (نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات)، و تصف هذه الاستراتيجيات لذوي العلاقة الداخليين و الخارجيين ما هو الأكثر أهمية للمؤسسة لتتابعه عبر السنين القليلة القادمة على أساس معطيات البيئة الحالية.

و مع أن بيان الاستراتيجيات على الأغلب سوف ينقح مع تقدم عملية التخطيط، إلا أنه يجب على لجنة التخطيط أن تحاول كتابة مسودة عما تراه من الاتجاهات المهمة التي ستحتاج المؤسسة لاتباعها، في السنين القليلة القادمة.

ويمكن للاستراتيجيات أن تكون مفرطة أو تحمل تركيزاً برامجياً مالياً، إدارياً، أو سلطويا كبيراً. وسيكون للاستراتيجيات إن أحسن تنفيذها تأثير كبير على توزيع الموارد. و يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية وصفاً للاستراتيجيات الجوهرية التي ستستخدمها المؤسسة في السنوات الثلاث أو الخمس القادمة، كي تنجز بشكل أفضل أهدافها و تصورها.

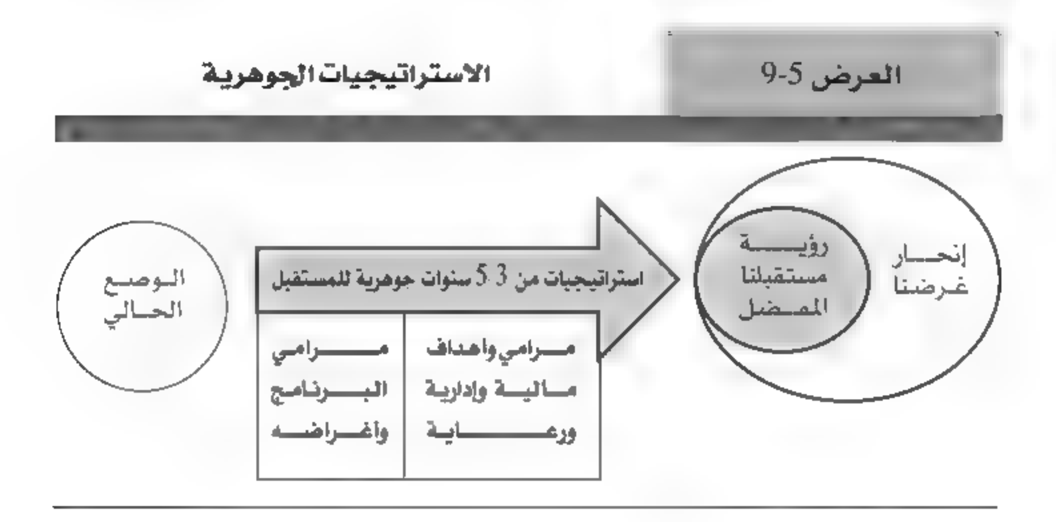
العرض 5-8

ورقة العمل رقم 14
لخّص حقيبة برامجك المستقبلية

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟	**ضع قائمة بالبرامج الحالية او المستقبلية (أو الخدمات)، ومستواها الحالي من النشاط. وبناءً على خطة "الأعمال"، ومناقشات تقييم البرنامج، قرّر استراتيجية النمو الشاملة للمستقبل لكل برنامج، وتصور مستوى النشاط في المستقبل.**
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	**قدم ملخصاً بسيطاً بصرياً عن أفق ومقياس البرامج والخدمات التي ستقدم في المستقبل. وكذلك وضع مضمون أغراض برامج التطوير بعيدة المدى. وبفهمك لمستوى إيصال البرنامج/الخدمة المقترح للمستقبل فسوف تكون في وضع أفضل كي تكون قادراً على تضمين تشكيل الجهاز والدعم الإداري الآخر، اللازم تقديم هذا المستوى من الخدمات.**
من ستشمله هذه العملية؟	**يجب أن يتسلم الجهاز القيادة في تطوير حقيبة البرامج، وتقديمها للجنة التخطيط للحصول على تعليقاتهم.**

و سيبين العرض 5-9 رسماً بيانياً للعلاقة بين الأهداف والأغراض والاستراتيجيات.



كيف تبدو الاستراتيجية؟

في الفصل الأول، أعطيناك نماذج عن الاستراتيجيات. و هنا بعض الأمثلة الأخرى عنها :

مؤسسة للرعاية الصحية متعددة الخدمات، ومتعددة المواقع

- نبدل تركيزنا على كوننا نقطة المركز ليصبح التركيز على الزبون (استراتيجية مفرطة).
- نستثمر في بنيتنا التحتية، بما فيه زيادة عدد العاملين في الجهاز، وزيادة امتيازاتهم وزيادة الدعم التكنولوجي والإداري (استراتيجية إدارية ومفرطة).
- نبدل نموذج «الأعمال» بحيث نصبح أقل اعتماداً على المنح الحكومية (استراتيجية مالية).
- نقوم بزيارد جهود التعاون (استراتيجية برنامج).
- نقوم بتبديل طبيعة دور المجلس كي يصبح تركيزه على البرنامج أقل من



تركيزه على زيادة التمويل - سواء في منح أعضائه أو الحصول على موارد إضافية (استراتيجية سلطة / مالية).

مدرسة خاصة

- لتوسع من الصف الثامن إلى الصف 12 (استراتيجية البرنامج).
- نتابع جهودنا لزيادة تسجيل طلاب الأقليات (استراتيجية البرنامج).

- نغيّر تركيب مجلسنا كي يكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الذي نخدمه (استراتيجية الرعاية).
- نشتري مبنى (استراتيجية إدارية).

مؤسسة اجتماعية :

- الاستمرار في جعل برمجتنا محلية في تركيزها وقومية في تأثيرها (استراتيجية برنامج).

- زيادة الجهود الحصول على منح لدعم صحة النساء والأطفال و تخفيض التشرد في المنطقة (استراتيجية برنامج).

- تشكيل مجلس استشاري من المانحين للمساعدة في تحصيل الهبات للمؤسسات ذات الأساس الاجتماعي (استراتيجية السلطة).

من السهل أن نرى كيف أن بإمكاننا ترجمة الاستراتيجيات الجوهرية لكل من المؤسسات الثلاث، إلى أهداف محددة و غايات على امتداد بضعة سنين، وكذلك للمستقبل القريب، أما ما ليس سهلاً رؤيته فهو الجهود والخبرات والمناقشات الكثيرة التي كانت ضرورية لوضع هذه الاستراتيجيات الناجحة. وتساعد عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسات كي تحدد خيارات استراتيجية متعددة وتمارس النقد الذاتي فيما يتعلق بأساليب الأولويات الأساسية للاستراتيجيات - والتي ستقود إلى توزيع الواردات. و تبلغ كل من هذه الاستراتيجيات ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، عما سيكون عليه التركيز الأول لواردات المؤسسة (المال والوقت)، و كيف ستنجز المؤسسة هدفها بشكل أفضل.

و مع أن بعض استراتيجيات المستقبل الجوهرية تصبح واضحة في وقت مبكر من عملية التخطيط (مثلاً: تقييم للمؤسسة يؤكد ما كان المجلس و الجهاز قد عرفاه من وقت طويل: إن البنية التحتية للمؤسسة كانت بشكل أساسي غير موجودة و(الاستثمار في بنيتنا التحتية» يشكل بوضوح استراتيجية المستقبل الجوهرية). إلا أنه في أوقات أخرى تكون الاستراتيجيات الجوهرية غير واضحة بما يكفي، و قد تحتاج إلى الاعتماد على أدوات أخرى للمساعدة على توضيحها.

وإن الاستراتيجية لا تعد جواباً على التقلبات قصيرة الأجل في العمليات أو في البيئة. إنها معنية بمسار أطول زمناً وأن السفينة تسير بدفتها وليس بالأمواج.

سيناريو التخطيط كعربة لتطوير الاستراتجيات

كما ورد سابقاً ليست مهمة التخطيط الاستراتيجي التنبؤ بالمستقبل، بل صنع القرارات الحالية بطريقة أفضل. ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بما سيحمله المستقبل. لكنك في عملية التخطيط تستبق توجهات المستقبل. وتستطيع تطوير الاستراتيجيات لترد على تلك التوجهات. وغالباً ما تكون تلك التوجهات واضحة. وهكذا تستطيع تطوير خطة تستجيب للبيئة المعروفة وللبيئة المتوقعة في المستقبل. ولكن ما الذي تفعله عندما تكون بيئة المستقبل مليئة بالعديد من الخيارات؟ كيف ستطور استراتيجيات مبنية على مجاهيل قليلة أو عديدة ومليئة بالاحتمالات؟

تستطيع السيناريوهات أن تساعد مؤسسة ما أن تكون أكثر استراتيجية، وهذا يعني أن تكون مجهزة بشكل أفضل ومبادرة ذات تصميم في توجهاتها أكثر من العمل كتجاوب لردود الفعل وتبعاً للفرص، عندما يصبح مثل هذا المستقبل المتوقع حقيقة ماثلة.

وفي كتاب «فن النظرة البعيدة: التخطيط للمستقبل في عالم غير محدد» The Art of the long View: Planning for the Future in an Uncertain Warld، يصف بيتر شفارتز كيف أن السيناريوهات البديلة تستطيع أن تساعد على إلقاء نظرة بعيدة الى عالم مشكوك فيه ومجهول. ويصف السيناريوهات بأنها قصص حول الطريقة التي يمكن أن ينقلب فيها العالم غداً. ويرى بأن مثل هذه القصص تساعدنا على تمييز التكيف مع وجوه متغيرة في بيئتنا الحالية. إن هذه السيناريوهات تشكل أسلوباً لربط الدروب المختلفة التي يمكن أن توجد من أجل غدك، ومن أجل أن تجد التحركات المناسبة على كل درب من هذه الدروب المحتملة. وسيناريو التخطيط يسعى إلى صنع خيارات اليوم مع فهم للكيفية التي ستصبح عليه هذه المنارات. لذلك، فإن هذه السيناريوهات تسمح لمؤسسة ما أن تجهز نفسها بشكل أفضل لمواجهة أي شيء يمكن أن يحدث بسبب مواجهة أي شعاع من طيف الاحتمالات.

وليست السيناريوهات بصدد التنبؤ بالمستقبل إنما بالأحرى إنها محاولة لرؤية المستقبل في الحاضر(13).

ويقول شفارتز إن السيناريوهات تبدو أنها تقع غالباً في ثلاث مجموعات: متشابهة كثيراً ولكن بعضها أفضل من بعض: أسوأ من بعض، ومختلفة ولكن بعضها أحسن من بعض. وفي الحقيقة يمكن للواقعية أن تنقلب لتصبح مجموعة تضم المجموعات الثلاث السابقة. وإذا اعترفنا أن السيناريو هو فن، وليس علماً

لذلك فإنه يشجع القرّاء على تنظيم مجموعة من السيناريوهات يتدرّب الردود المحتملة. ويمكن للمنظمة بعد تطوير هذه السيناريوهات أن تحدد العوامل المحتملة التي ستؤثر على السيناريو، ودرجة الشك فيه في التطبيقات، اذا كان للسيناريو أن يلعب دوراً في الحياة الواقعية.

وتكون مؤسسات الرعاية الصحية أفضل في الاستجابة لمتغيرات وسائل إيصال الرعاية الصحية، وهي تشبه بمجموعها تلك المنظمات التي كانت تطرح السؤال التالي : «ماذا لو؟» في وقت مبكر وبعده.

وقد بدأت بعض المؤسسات الصحية بالتفكير المبكر حول تبدلات برنامج الرعاية الصحية والإصلاح الصحي قبل منافسيها بوقت طويل فاستطاعت نتيجة ذلك وضع سلسلة من سيناريوهات المستقبل، وهي الآن ربما تتمتع بميزات المنافسة.

تخطيط سيناريو عندما يكون المستقبل غير مؤكد

أحد أهم القادة في ميدان تخطيط السيناريو في زمن الشك هو «شبكة الأعمال العالمية» Global Business Net work، وفيما يلي عملية مبسطة لتخطيط السيناريو قد اقتبسناها من عمل شبكة الأعمال الكونية :

- حدد سؤالاً يستفيد من تخطيط السيناريو.
- اختر موضوعين غير مؤكدين يصفان نهايتي الطيف.
- طور مصفوفة واضعا كلا من الموضوعين غير المؤكدين على طرفي المحور.
- تم تخطيط سيناريوهين أو أكثر ثم بحث كل سيناريو على مستقبلك.

مثلاً: مجلس المديرين في مؤسسة .P.E.A.C.E كان منهكاً في محاولة حماية المؤسسة من الانحدار نحو الأسفل. ولسنتين كاملتين عززت نفسها بمتطوعين محترفين ومروجين وقروض من المجلس. وشعرت المؤسسة أن البديل الوحيد هو أن توقف كل برامجها والانسحاب من «الأعمال». وقد رسم المجلس بالتعاون مع مستشار سيناريو تخطيط مالي يقرر فيما إذا كان هناك استراتيجيات أخرى قابلة للتطبيق، أفضل من الذهاب مباشرة إلى مشاريع الأعمال. وكان العاملان الرئيسان المجهولان هما (1) فيما إذا كانت المنحة الجوهرية التي وعدت المؤسسة بها سوف تتحول إلى حقيقة، (2) فيما إذا كان هناك بدائل للخروج من الأعمال. (مثلاً الاندماج مع مؤسسات أخرى)؛ وبناء على هذين المتغيرين المجهولين فقد طورت المؤسسة المصفوفة في العرض 5-10 مع أربع سيناريوهات مختلفة:

1- إذا كانوا سيحصلون على المنحة خلال الشهور الأربعة القادمة ووجدوا شريكاً عنده القابلية والمقدرة ليقوم بتنفيذ برامج المؤسسة، عندها فإنهم سيوافقون على الاندماج.

2- إذا كانوا غير قادرين على الحصول على المنحة وليس هناك مرشح مرغوب فيه للاندماج، عندما سيحاولون التدرج في ثلاثة من السيناريوهات الأربعة المقدمة مفترضين أن هناك عدة مؤسسات ستكون مهتمة فقط في واحد أو اثنين من البرامج التي تتوافق مع رسالتها وسوف تقوى المنظمة على الاستمرار في الوجود، ولكنها ستشغل برنامجاً واحداً فقط يملك ما يكفي من طاقة المتطوعين للعمل دون كثير من الموارد الخارجية.

3- إذا لم تستطع المؤسسة أن تجد شركاء أو واردات، يجب عليها الخروج من «الأعمال».

4- إذا وجدت المؤسسة الواردات التي تحتاجها، إنما لم تجد الشريك المناسب، فان عليها أن تتابع نشاطها ولكن مع مرشحين جدد للقيادة، سواء في المجلس أو الجهاز.

وسينتهي المطاف بالمؤسسة إلى اختيار السيناريو رقم 2 وهو الذي يشكل الاستراتيجية الجوهرية للمستقبل، مع إهمال السيناريوهات الثلاثة الباقية. ولقد ساعدت عملية السيناريوهات أعضاء المجلس والجهاز لتفهم أن هناك أكثر من خيار غير توقيف كل برامجهم ببساطة وإغلاق أبواب المؤسسة. كما وضعت هذه العملية بعض أجهزة القياس الثابتة للمستقبل، ساعدت المجلس والجهاز ليضعا سياسة بديلة عن الاستراتيجية التي كانوا يتعاملون معها.

تطوير الاستراتيجية عندما يكون هناك خيارات عديدة:

الاختيار من بين خيارات عديدة في السيناريوهات

يمكن في بعض الأحيان التنبؤ بالمستقبل إلى الحد الذي نتنبأ فيه أن كل الأشياء المتشابهة سوف تعمل بنفس الطريقة التي نعتقد أنها ستعمل بها. كما أن هناك خيارات متعددة حول كيفية تحركنا إلى الأمام. فإذا كانت الحال هكذا، عندها يمكنك أن تطور وتقيم خيارات سيناريوهات مختلفة.

- حدد سؤالاً.

العرض 5-10 **مصفوفة تخطيط السيناريو**

منحة رئيسة / جوهرية من الدولارات ستسلم خلال الشهور الأربعة القادمة

الشريك غير متوفر	الاستمرار كوكالة منفصلة مع قيادة جديدة (المجلس والجهاز)	الاندماج	**توفر العديد من الشركاء**
	الخروج من الأعمال	مشاريع متدرجة مقسمة إلى مجموعات وتعمل على هيئة مختلفة	

الدولارات المتوفرة غير كافية للمحافظة على استمرار المؤسسة

- أطلق خيارات مختلفة لدراستها.
- ضع المعيار الذي ستختار بموجبه الخيار الأفضل.
- قيم الخيارات المختلفة: الإيجابيات (الميزات، لماذا هذا الخيار هو ذات معنى) والسلبيات (الأضرار والأخطار)، والافتراضات التي سيبنى عليها هذا السيناريو.
- حدد ما هي البيانات اللازمة لجمعها كي تكون قادراً على اتخاذ اي قرار.
- اختر الخيار الأفضل من بين الخيارات الأخرى.

مثلاً : كانت مؤسسة في كاليفورنيا تفكر فيما إذا كان عليها أن تمتد خارج كاليفورنيا. وقد طرحوا على أنفسهم السؤال التالي : ما هي خياراتنا المحتملة (البديلة) للتوسع؟ وقد أطلقوا الخيارات التالية لدراستها :

- العمل في كاليفورنيا فقط خلال السنين الثلاث إلى الخمس القادمة.
- بالنسبة للسنتين القادمتين، سيكون التركيز بشكل رئيسي على كاليفورنيا مع القيام «غزو» واحد أو اثنين على المستوى الإقليمي أو القومي. ثم البدء بالوثوب نحو عمل إقليمي /قومي في السنة الثالثة حتى الخامسة.
- البدء بالوثوب إلى عمل على المستوى القومي بأسرع ما يمكن.

ثم وضعوا قائمة المعايير وهي: توسيع الشراكات إلى حدها الأقصى، توفير التمويل، نتائج الظهور أمام الرأي العام، الوفاء بالحاجات الظاهرة، نتائج ملموسة خلال فترة مقبولة من الزمن، تأثير عال، اهتمام الجهاز (نتائج في زيادة رضا الجهاز وتناقص في تسربه خارج المؤسسة). واستنادا إلى هذه المعايير والى تقييم فوائد و أضرار هذا الخيار، تبنَّت المؤسسة الخيار الثاني هو: استراتيجية مواصلة التركيز أولاً على كاليفورنيا، في السنتين القادمتين مع مسعى أو اثنين للتعاون مع مؤسسات خارج كاليفورنيا. وقد وجدوا خلال سنة واحدة مشروعا يلبي كل بنود المعايير، وفي السنة التي تلتها كان المشروع القومي الجديد قد نهض مسرع الخطوات.

اجعل استراتيجياتك المستقبلية الأساسية واضحة

لقد حان الوقت الآن لجعل استراتيجيتك الأساسية واضحة - ورقة العمل 15 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 11-5 ستنبثق بعض الاستراتيجيات كرد على مسألة استراتيجية خاصة (مثلاً هل علينا أن نزيد من جهود التأييد ؟). الجواب نعم، علينا تنمية وتطوير برنامج التأييد. انما بالتعاون مع الآخرين). وستكون استراتيجيات أخرى واضحة بعد أن تكون المؤسسة قد أكملت تقييم وضعها أو استخدمت بعض أدوات تقييمات الأعمال التي وضعت سابقاً (مثلاً : برامج الشباب لدينا تتصف بتأثير ضعيف في الرسالة و إمكانية تطبيق مالي ضعيفة. يجب أن نعطي هذه البرامج للمركز الاجتماعي الذي حقق حتى الآن نجاحاً في برامج الشباب). و أخيراً يمكن لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أن يوحي لنا بطريقة جديدة من التفكير (مثلاً: نحن بحاجة للتوسع إلى القسم الشمالي من مقاطعتنا). طالما أن هناك حاجات لا تلبى و نحن في موقع قوي قادرون على فتح وتشغيل مكتب فرعي بنجاح).

و عندما تدون استراتيجياتك الأساسية للمستقبل ستمتد من ثلاث إلى خمس سنوات فأنت تحتاج ليس إلى توضيح الاستراتيجية فقط بل أيضاً لتوضيح النقاط التالية:

- الافتراضات، الحقائق، والقيم التي تدعم الاستراتيجية المقترحة
- العقبات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية.
- الحوافز (أشارت التحذير) التي يمكن أن تشجع المؤسسة كي تعيد تقييم الاستراتيجية الجديدة المقترحة.

ولأن الاستراتيجيات تمثل الاتفاقية الرئيسة حول أين تتجه المؤسسة لاستثمار

العرض 5 - 11 ورقة العمل 15 : استراتيجية المستقبل الأساسية

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟	فكر بوضع قائمة محتملة الاستراتيجيات المستقبل الأساسية. بعض الاستراتيجيات أصبحت واضحة نتيجة لتقييمك لوضعك. استراتيجيات أخرى تعتبر ردوداً على مسائل استراتيجية قمت بتحديدها في ورقة العمل 1. اختصر اختياراتك حتى ثلاث إلى خمس استراتيجيات أساسية للمستقبل. وبعد اختيار الاستراتيجية الأفضل، أجب عن بقية الأسئلة في ورقة العمل: ما هي الافتراضات، الحقائق والقيم التي تدعم الاستراتيجية المقترحة؟ ما هي العقبات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية؟ وما هي الحوافز التي قد تشجع المؤسسة لإعادة تقييم الاستراتيجية الجديدة المقترحة؟
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	بعد كل ذلك التفكير، وتلك الأفكار المبدعة. حان الوقت لاتخاذ بعض القرارات.
من ستشمله هذه العملية؟	أعضاء لجنة التخطيط، مسودات منقحة لاستراتيجيات جوهرية. وعند الوصول إلى اتفاق شامل يجب مراجعة مسودات الاستراتيجيات من قبل كامل المجلس من اجل إعلان انتهاء العمل. ويشارك الجهاز أيضا (إما بمجموعه او عن طريق الأقسام) والهدف توليد الأفكار حول كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية.

تعليق هامشي

من أين جاء برنامج الاستراتيجيات ؟

لقد قررت مؤسسة كاثوليكية دينية و اجتماعية دولية، و مقرها الرئيس في البرازيل، أن تضع خطة استراتيجية لخمس سنوات و كانت المسائل الاستراتيجية الأولى التي وضعت على الطاولة : ماذا يجب أن تكون الأهداف الأساسية للمؤسسة، و كيف سيستطيعون أن يصلوا بوارداتهم إلى الحد الأقصى؟ و في المباحثات التمهيدية، وجد المشاركون أنه من السهل وصف المرامي والأهداف، مثل زيادة عدد الأعضاء، ورفع عدد الكنائس في البرازيل و البلدان الأجنبية، و بناء وعي أكبر بالتعاليم الدينية على المستويين القومي و العالمي. و على كل حال، كان صعباً على المشاركين تحديد الاستراتيجية الأساسية الشاملة أو الاستراتيجيات التي يمكن أن تتحقق من خلالها هذه المرامي. و كان أعضاء من لجنة التخطيط واضحين فيما يريدون. كانوا ببساطة غير قادرين على وصف كيف يمكن إكمال المرمى بالشكل الأفضل.

وللتغلب على هذه الصعوبة، اقترح المستشار الذي يعمل مع هذه المجموعة تمرين بسيط للرؤية. فقد طلب من المشاركين أن يتوزعوا إلى مجموعات عمل صغيرة و أن يرسموا على لوحات ورق كبيرة، كيف يجب أن تبدو المؤسسة في نهاية مدة السنوات الخمس للتخطيط. و قد زودهم التمرين بإلهام غير متوقع و لكنه مع ذلك كان حاسماً: فقد قدمت كل مجموعة رسماً لتجديد الاتصالات في صيغة أو أخرى من الأقمار الصناعية من محطات up link وصولاً إلى محطات التلفزيون و الإذاعة. و من خلال عملية رسم الرؤية هذه، توصل المشاركون لإدراك مشترك أن استخدام الإعلام الإذاعي الإقليمي والتلفزيوني و تكنولوجيا الاتصالات بهدف الارتفاع بالوعي و زيادة عدد الأعضاء كان هو الاستراتيجية المحورية التي ستدعم الأهداف العليا والأغراض التي رغبوها.

مواردها في المستقبل، فيجب على لجنة التخطيط أن تكون واثقة من مساهمة أولئك الذين سيدعون لتنفيذ الاستراتيجيات، و للحصول على المساهمة، يجب على المدير التنفيذي أو ممثل (ممثلي) لجنة التخطيط المعيّن، أن يناقش الاستراتيجيات المقترحة مع الجهاز و المجلس، و يجب أن يعطى أعضاء الجهاز و المجلس الفرصة ليصوتوا إما على دعم هذه الاستراتيجيات أو يمنحوا فرصة للتفكير و عمل اقتراحات عن الأولويات طويلة الأمد و قصيرة الأمد، البرامجية و الإدارية / والعمليات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية.

الخطوة 4-5: الاتفاق على الأولويات الإدارية و المالية والسلطوية

عندما يتم تحديد استراتيجيات المستقبل الجوهرية، و يجري تكوين ملف البرامج، يتوجب عندها على لجنة التخطيط أن تنظر باتجاه الاهتمام بالفعاليات الإدارية والمالية والسلطوية المطلوبة لدعم البرامج، كما يلي:

المالية:

- تطوير الموارد.
- أنظمة الإدارة المالية.

الوظائف الإدارية:

ـ تشكيل الجهاز و الميزات.

ـ التسويق / العلاقات العامة.

ـ البنية التحتية : أنظمة إدارة المعلومات والتكنولوجيا، والتسهيلات.

ـ التخطيط، والتقييم، و السيطرة على النوعية.

الوظائف السلطوية:

ـ مجلس المديرين.

ـ مجلس المستشارين.

وعملية اختيار الأولويات المالية والإدارية والسلطوية ستعتمد على مدى تعقيد هيكلية المؤسسة. وإذا كانت مناقشات لجنة التخطيط المتعلقة بأولويات المسائل الاستراتيجية و البرامج لم تقدم حتى الآن الإرشاد الكافي لإعداد الأولويات الإدارية والمالية و السلطوية. عندها قد ترغب في الاهتمام بطرح بعض الأسئلة على الشكل التالي:

الأمور المالية

تطوير الموارد:

- ما هي الموارد التي نحتاجها لدعم تصورنا المستقبلي. هل نستطيع الاستثمار في هذا المستقبل؟
- إذا كان علينا كسب المزيد من المال، كم هو المبلغ المطلوب؟ ما هي خطتنا لتحقيق ذلك؟
- هل لدينا جهاز تطوير يكفي لنجاحنا في تلبية أهدافنا المالية؟.
- ماذا سيكون مزيج تمويلنا في المستقبل؟.

انظمة الإدارة المالية:

- ما هو نوع المؤسسة أو العمليات التي نحتاجها لدعم (أو تطوير) الإدارة المالية المحدّثة و الدقيقة و المفيدة، و ما نوع التقارير اللازمة.
- هل نستثمر بشكل معقول، و كيف نستطيع أن نضاعف إلى أقصى حد العوائد المالية من استثماراتنا؟
- ما مدى قدرتنا على تغطية النفقات من الممولين؟
- هل معدل نفقاتنا العامة مناسباً؟

- هل لدينا احتياطي مريح غير محدود؟

ملاحظات على العملية: من الأفضل أن يجيب على هذه الأسئلة الجهاز مع مسؤولي الإدارة المالية، بالتوازي مع أمين صندوق المجلس و/ أو اللجنة المالية.

الوظائف الإدارية

تشكيل الجهاز و الميزات

- ما هي قدرتنا الحالية لتقديم الخدمات إلى زبائننا / عملائنا؟
- كم شخصاً نحتاج إضافته إلى الجهاز كي يستطيع أن يواجه المستويات المختلفة من الخدمات أو، إذا كانت الاقتطاعات من الجهاز قد سبقت، كيف يمكن أن نتدبر أمر هذه الاقتطاعات؟
- كيف نستطيع أن نبقى منافسين على ضوء مستويات الرواتب والميزات؟
- كيف نستطيع أن نعبئ و نتمسك بالجهاز الجيد.
- كيف نوجه و نقدم تثقيفاً مستمراً لجهاز العاملين بأجر و المتطوعين؟.
- ما هي أنظمة المكافآت و التقدير الأخرى التي نستطيع تنفيذها لدعم الجهاز.
- كيف نحسّن أنظمة تقييم أدائنا.

ملاحظات على العملية

مع أن على المجلس بشكل مطلق أن يصادق على الميزانية لدعم أغراض تشكيل الجهاز، إلا أنه على أعضاء الجهاز أن يأخذوا القيادة في الإجابة عن هذه الأسئلة ومتابعة التوصيات حول أهداف تشكيل الجهاز و غاياته.

التسويق / العلاقات العامة:

- ما مدى قدرتنا على الاتصال بالزبائن / العملاء الذين ننوي الاتصال بهم.

- ما هي الاستراتيجيات التي يجب وضعها للتواصل مع تغييرات البرنامج / الخدمة.
- هل نستطيع تحضير مواد تسويق إضافية أو أساليب بديلة لتطوير رسالتنا؟
- ما هي أولوياتنا قصيرة الأجل و طويلة الأمد لظهور أكبر في المجتمع؟

ملاحظات على العملية

إذا لم يكن هناك شخص مرتبط بالمؤسسة ويتمتع بخلفية قوية للتسويق وللعلاقات العامة، يمكن للجنة التخطيط أن تفكر بالطلب من مؤسسة علاقات عامة كي تخصص بعض الوقت للمساعدة في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتسويق.

البنية التحتية: أنظمة إدارة المعلومات والتكنولوجيا والمرافق:

- ما هي المعلومات التي نريدها أن تكون متوفرة باستمرار كي نقيّم بشكل كفوء وفعال برامجنا / خدماتنا.
- ما هي أنظمة إدارة المعلومات التي نحتاجها لتحسين أو تغيير أسلوب تقديمنا للتقارير الخاصة بتقييم الكفاءة والفاعلية لدينا؟
- ما هي العمليات الأخرى التي تحتاج إلى تطوير لدعم العمليات الشاملة للمؤسسة (مثل ملف نُظُم المتابعة، والحصول على المواد والإدارة، والحفاظ على المعدات، إلخ؟).
- هل التسهيلات الموجودة حالياً كافية لأنظمة إيصال خدمات في الحاضر والمستقبل؟
- ما هي التغيرات التي سبق توقعها، و كيف سنتصرف لتمويلها؟
- ما هي التحسينات الرئيسة الضرورية لاستمرار مرافقنا ومعداتنا؟

ملاحظات على العملية

يجب أن يتولى الجهاز القيادة في الإجابة عن الأسئلة فيما يتعلق بالبنية التحتية.

التخطيط و التقييم:

- كيف علينا أن نصوغ عملياتنا للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي كي تكون قادرين على توجيه نتائجنا بشكل أفضل ونستجيب في الوقت المناسب للتغييرات في بيئتنا؟

- ما هي العمليات التي نحتاجها كي نضعها موضع التنفيذ، بحيث نستطيع بشكل دائم، قياس مدى رضا العملاء، و حاجات المؤيدين وقدرتنا لتلبية تلك الحاجات بجودة عالية يكون فيها التأثير بقدر التكاليف.

ملاحظة على العملية

إن إحدى أهم المنتجات الثانوية لعملية التخطيط الاستراتيجي هو مأسسة التفكير الاستراتيجي من قبل المجلس و الجهاز معاً. و تكوين عمليات التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي يمكن أن يقود إلى مؤسسة تدار استراتيجياً بشكل أكبر، وتحافظ الإدارة الاستراتيجية على المؤسسة لتكون قادرة على التكيف، ووثيقة الصلة بالأحداث، و أكثر فاعلية.

وظائف السلطة

مجلس المديرين

- إذا أعطينا تصوراً مستقبلياً للمؤسسة، هل يحتاج دور المجلس إلى تغيير على ضوء هذا التصور؟ و إذا كان الأمر كذلك، كيف؟.

- هل يحتاج تركيب مجلسنا إلى تغيير، كي يستطيع أن يسيطر بفاعلية أكبر ويدعم مستقبلنا الذي نرغب؟ و إذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟.

- كيف نقدم تثقيفاً مستمراً، و دعماً لمجلسنا واعترافاً أكبر بدوره؟

ملاحظة على العملية

يجب أن يكرس المجلس اجتماعاً أو اثنين، ليجيب على الأسئلة السابقة المتعلقة بالمجلس، و يطوّر أولياته الخاصة قصيرة الأجل و طويلة الأمد.

بعد أن تكون قد أجبت بشكل كافٍ على الأسئلة السابقة، أوجز مناقشاتك بملء ورقة العمل رقم 16 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 5-12) واكتب مقابل كل من الوظائف المدرجة في الورقة هدفاً أو أكثر (نتائج عامة و عريضة)، و أغراضا (أولويات محددة و قابلة للقياس).

العرض 5-12

ورقة العمل رقم 16:
موجز عن الأولويات الإدارية و المالية و السلطوية

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	لكل وظيفة إدارية مالية وسلطوية ضع الهدف الشامل أو الأهداف، والأولويات طويلة الأمد التي يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية.
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	بعد كل هذا التفكير والأفكار المفاجئة، آن الأوان لاتخاذ بعض القرارات.
من ستشمله هذه العملية؟	أعضاء لجنة التخطيط و آخرون منتقون يطورون الاستراتيجيات الأساسية، ويراجعوا الجهاز و المجلس. و يجب أن يمارس الجهاز والمجلس بعض المشاركة (أما مستوى المشاركة فتعتمد على طبيعة المؤسسة) في تطوير الأولويات الاستراتيجية البرامجية الإدارية / التشغيلية طويلة الأمد و قصيرة الأجل.

تحذيرات للمستهلكين

- الشلل بواسطة التحليل. إن هدف هذه المرحلة هو اتخاذ القرارات، ولكن جمع كمية كبيرة من المعلومات قد يصنع اللجنة في خطر المراوحة إلى ما لا نهاية في حلقة مغلقة من تمحيص هذه المعلومات. يحتاج الميسرون أن يشعروا متى تكون الأبحاث قد أخذت ما يكفي من الوقت، فيساعدوا على إنهاء النقاش.
- التظاهر باتخاذ القرارات : تتطلب المرحلة 4اتخاذ قرارات صعبة حول ما لا يجب فعله، و بالوقت نفسه اتخاذ قرارات حول ما يجب فعله. أحياناً تقاوم المجموعات التخلي عن أي شيء باتخاذها قراراً بأن تفعل أي شيء. هذا ليس صنع للقرارات، إنه تهرب و ادعاء.
- الأشخاص المناسبون حول الطاولة. طريقة أخرى تتعمق فيها مجموعات معينة على الخوض في مناقشات حول أمور حاسمة، مع انتهاز فرصة غياب أشخاص معينين تعد مساهمتهم ضرورية لنجاح الخطة. فإذا كانت هذه المساهمة ضرورية فاحصل عليها الآن وإلا سوف تجد المشكلات قد طفت على السطح مستقبلا لتصبح عقبة في وجه التنفيذ.

ملاحظات أخيرة

1- Benjamin Tregoe and John Zimmerman Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work (New York: Fireside ،1990). ،p. 17.
2- W.H Murray The Scottish Himaylayan Expedition (London: J.M. Dent & Sons 1951) pp. 6-7.
3- Kevin P.Kearns "Comparative Advantage to Damage Control: Clarify-
" Nonprofit Manage-،ing Strategic Issues Using SWOT Analysis
no. 1 (Fall 1992): 3-22. The SWOT analysis grid ،ment and Leadership 3
is a widely used approach. Modifications of the grid have been at-
Business Policy: Text and Cases ،tributed to R. Charistensen et al.
1983); and D. Hussey (eds.)The realities .IL: Irwin ،(Homewood
1982). ،NY: Pergamon Press . (Elmsford. .of Planning

4-من الممكن أيضاً استخدام تحليل شبكة القوة، والضعف، والفرص والتهديدات خلال المرحلة الثالثة كجزء من عملية التركيب في إكمال ورقة العمل 12.

5- المؤسسات غير الربحية هي مؤسسات أعمال معفاة من الضريبة لأنها تكرس أرباحها لرسالتها وهي في ذلك نقيض لأصحاب الأعمال أو المساهمين الذين يبحثون عن عوائد الاستثمار.

6- لقد طور جان ماساوكا المدير التنفيذي لكومباس بوينت هذا النموذج، و كتب هذا المقطع.

7 – وطنياً، إن المصادر الأساسية للعائدات لكل الاتحادات غير الربحية في الولايات المتحدة هي صدقات 27 ٪ هبات حكومية 27 ٪ و رسوم و عائدات مكتسبة 46 ٪ وفق ما نشره Lester Salamon في كتابه The State of Nonmpro fit America Proofing ınstitution press 2002 واشنطن.

8 -طوّرت مجموعة بوسطن الاستشارية مصفوفة النمو -المشاركة في السبعينيات. هذه الأداة، شأنها شأن أدوات أخرى طوّرتها المجموعة نفسها، قد وصفها الكاتبان Carl Stern وStalls Ji في كتابهما:

Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group.

1998 "Competitive Strategies for Not- ،(New York: John Wiley & Sons for-Profi

9- (Londo- ،" Advances in Strategic Management 1، Agencies

1983): 61-82 ،JAI Press Inc. 9- I. C. MacMillan

10- المصفوفة أي Matrix هنا مقتبسة من مصفوفة ماكميلان. و بالإضافة لإعادة تأطير نمو الاستراتيجيات، اختار مؤلفا هذا الكتاب تغيير اسم أحد متغيرات ماكميلان: «جاذبية البرنامج» إلى «احتمال جذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة». وقد عرّف البروفيسور ماكميلان «جاذبية البرنامج» بأنها الدرجة التي كان فيها البرنامج جذاباً للمؤسسة كقاعدة لانتشار الموارد في الحاضر والمستقبل.

وقد كان هذا المصطلح مربكاً للعديد من المؤسسات. و جرت العادة أن يترجم باعتباره «شيء ما جذاب لنا لنقوم به. ولهذا فقد غيّر مؤلفا هذا الكتاب مفردات المصطلح إلى «احتمال جذب الموارد، والتأكيد على إمكانية التطبيق المالي».

11- قام مؤلفا الكتاب بتغيير مفردات استراتيجيات النمو كما اقترحها بداية البروفيسور ماكميلان من : الخلية 1): منافسة عدوانية. الخلية 2): ابعاد عدواني. الخلية 3): ابن قوتك أو اخرج. الخلية 4): نمو عدواني. الخلية 5): كوّن من نفسك أفضل منافس. الخلية 6): إبعاد منظم. الخلية 7): مساعدة خارجية أو مشروع مشترك. الخلية 8): روح المؤسسة.

12- Strategy in Action: The Exe- ،Boris Yavitz and William H. Newman and Payoff of Business Planning (New York: The ،Politics ،cution 4.،1982) ،free Press

13- Peter SchwarzThe Art of the Long View: Planning for the Fu- p. ،1991) ،ture in an Uncertain World (New York: Currency/Doubleday 23.

14- لمزيد من المعلومات حول سيناريوهات التخطيط راجع (The Art ،What If Katherine Ful- ،by Diana Scare ،of Scenario Thinking for Nonprofits CA: Global ،and the Global Business Network Community (Emeryville ،ton (2004) ،Business Network

- ملاءمة البرنامج. هل هذا البرنامج منسجم مع الهدف الأشمل و مع رسالة المؤسسة؟ وهل يقوم / يستطيع هذا البرنامج بجذب المهارات الموجودة في المؤسسة ويشارك في الموارد / وينظم الفعاليات مع البرامج الأخرى؟

- القدرة على جذب الموارد و تعزيز البرامج القائمة. هل يواجه هذا البرنامج طلبات سوق مرتفعة من قاعدة زبائن واسعة ؟ هل يحوز هذا البرنامج على درجة عالية من الإعجاب من المجموعات القادرة على تقديم الدعم حالياً و في المستقبل ؟ هل لهذا البرنامج تمويل ثابت ؟ هل يمكن أن تعرض نتائج قابلة للقياس؟ هل ستكون قادراً على إيقاف هذا البرنامج بسهولة نسبية إذا كان ذلك ضرورياً (عقبات موجودة ضعيفة / القدرة على إيقاف البرنامج / التخلي عن التزام سابق)؟

- التغطيات البديلة. هل هناك العديد من المؤسسات تقدم الخدمات نفسها في المنطقة ؟ أم أن عدد هذه المؤسسات قليل؟

- موقف تنافسي قوي. هل لديك دعماً قوياً من الزبائن و المجتمع ؟ هل لديك سجل متفوق في إيصال الخدمات ؟

هل تقدم خدمة ذات نوعية أفضل من منافسيك ؟.

هل لديك القدرة الإدارية لترصد لهذا البرنامج التكاليف اللازمة بشكل فعال وكاف؟.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة العمل رقم 13 أدوات تقييم "الأعمال" لتطوير ملف برنامج

- استخدم واحدة أو كلا أداتي تقييم الأعمال التاليتين للمساعدة في تطوير ملف برنامجك.
- استخدم المعيار المدون لكل أداة واستخرج أين يتلاءم كل برنامج من برامجك وفعاليات «الأعمال الأخرى» داخل اللوحة.

مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج



- بعض خصائص البرامج التي تتصف بتأثير قوي للرسالة: نتائج ملموسة، وتقدم ملحوظ نحو إنجاز رسالة المؤسسة، واحتمال فاعلية عالية - تعاون مع البرامج الأخرى، وخدمات ذات مستوى رفيع تميز المؤسسة عن مثيلاتها المنافسات.

- بعض خصائص القدرة العالية على التطبيق: على الأقل، تغطي كل النفقات (المباشرة وغير المباشرة)، وتولد فائض من العائدات يوجه نحو استمرار الاستقرار المالي في المستقبل، نموذج لأعمال قابلة للتطبيق مالياً.

ورقة العمل رقم 13 (تتمة)

مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة

		قابلية جذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة نعم		قابلية جذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة لا	
		تغطيات بديلة عديدة	تغطيات بديلة قليلة	تغطيات بديلة عديدة	تغطيات بديلة قليلة
تلاؤم جيد	وضع تنافسي قوي نعم	1- نمو او ثبات استراتيجية حافة التنافس برنامج تثقيف عام يتضمن الوصول إلى التجمعات المعرضة لأخطار شديدة.	4-نمو او ثبات استراتيجية حافة التنافس . دعم الخدمات إدارة الحالات الخاصة عربات نقل مزايا التشاور .خط ساخن- لتأمين معلومات للوقاية.	5- بناء المنافس الافضل : مساعدة منظمة أخرى لتقديم الخدمة خط ساخن - لتأمين خيارات العلاج - روح المنظمة.	8- الدعوة لضمان تغطية إيجابية وصحيحة لمسائل الإيدز وفيروس الإيدز.
	وضع تنافسي قوي لا	2- تطوير وتنفيذ الاستراتيجية قائمة خدمة تحويلات للتشغيل.	3- استثمار في البرنامج والقدرة الإدارية أو تطوير وتنفيذ استراتيجية الخروج. وإدارة الحالات الخاصة والوصول إلى تجمعات المهاجرين.	6- تطوير وتنفيذ استراتيجية قائمة.	7-استراتيجية تعاون: سياسة عامة و عمل دعائي.
تلاؤم ضعيف		تتخلى أو لا تبدأ بتقديم هذه الخدمة			

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 14 لخص ملف برنامجك المستقبلي

. طوِّر ملف برامج مفصلة.

لكل من برامجك أو خدماتك للمستقبل:

- ما هو مستوى الفعالية الحالية للبرنامج ؟ (هذا السؤال بالطبع ينفع فقط في البرامج القائمة. البرامج الجديدة أحدث من أن نقدر لها مستوى فاعلية).
- ما هي استراتيجية التنمية المقترحة (التوسع، البقاء في الوضع الراهن، ضغط البرنامج، إلغاؤه، البدء ببرنامج جديد)؟
- ما هو مستوى الفعالية المستقبلية للبرنامج المقترح؟

ملاحظة : هذا نموذج من ملف برامج ASO / USA ، و ليس الملف بكامله.

البرنامج أو الخدمة	ما هو مستوى فاعلية البرنامج الحالي ؟ (هذا السؤال بالطبع يطبق فقط على البرامج القائمة حاليا. أما البرامج الجديدة، فلم تصل بعد إلى إمكانية تقدير فعاليتها).	ما هي استراتيجية النمو المقترحة له (التوسع، البقاء على الوضع الراهن، الضغط، الإلغاء، بدء برنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو مستوى فاعلية البرنامج المقترح في المستقبل؟
إدارة الحالات (فرع من إدارة الحالات الخاصة بالزبائن فوائد الاستشارات، عربات النقل، وإحالات من أجل العمل للعاطلين.	300 حالة خاصة • 75 ٪ يستخدمون ميزة الاستشارة. • 20 ٪ يستخدمون عربات النقل. • 5 ٪ يستفيدون من إحالات التشغيل.	زيادة مستوى الخدمات بشكل معتدل و في الوقت نفسه بناء قدرة الوكالات على خدمة مجتمعات المهاجرين لتقديم خدمات لبعض الحالات الخاصة إلغاء بند إحالات العمل - إحالة الزبائن إلى مركز المصابين إضافة إلى الوقاية مع معالجة المصابين.	إدارة 500 حالة خاصة فردية: • 75 ٪ يستفيدون من الاستشارات • 20 ٪ يستخدمون وسائل النقل. بناء قدرة للمؤسسات الأخرى لمعالجة الحالات الخاصة. الوقاية مع معالجة المصابين في إدارة الحالات الخاصة.

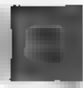
ورقة العمل رقم 14 (تتمة)

البرنامج أو الخدمة	ما هو مستوى فاعلية البرنامج الحالي ؟ (هذا السؤال بالطبع يطبق فقط على البرامج القائمة حالياً. أما البرامج الجديدة، فلم تصل بعد إلى إمكانية تقدير فعاليتها).	ما هي استراتيجية النمو المقترحة له (التوسع، البقاء على الوضع الراهن، الضغط، الإلغاء، بدء برنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو مستوى فاعلية البرنامج المقترح في المستقبل؟
جماعات دعم للمصابين بالإيدز والمشرفين الصحيين.	12 مجموعة	نواصل العمل، و لكن نبحث عن الأسباب لتناقص الحضور و انخفاض عدد مجموعات الدعم وفيما إذا كان هناك حقيقة تناقص في طلبات الخدمة.	12 مجموعة
الخط الساخن	5000 مكالمة في مع السنة (لمدة 16 ساعة يومياً).	مواصلة التغطية ولكن تحديد أفق مكالمات الخط الساخن للاستفهام عن انتقال فايروس الإيدز، والوقاية. تحويل المكالمات المتعلقة بالعناية و العلاج إلى خط ساخن يعمل على مستوى الوطن ككل.	5000 مكالمة في السنة (التغطية لمدة 16 ساعة يومياً).
إيصال الوقاية من فيروس الإيدز إلى المحتاجين (التعاون مع مستوصف المدينة).	2000 شخصاً (من المدارس و مؤسسات الأعمال و من الشارع والبارات.. إلخ).	التوسع في إيصال و زيادة التركيز على المجتمعات المعرضة لأخطار كبرى. زيادة توضيح العلاقات مع مستوصف المدينة. نقوم نحن بتوصيل الخدمات و هم يقومون فقط بإجراء اختبارات فيروس الإيدز واحالة الذين يحملون الفايروس إلى المؤسسة.	3000 شخصاً في خطر شديد، وتخفيض العمل لدى مؤسسات «الأعمال، والمدارس و زيادة الاتصال في الشارع والبارات و تجاوز العوائق نحو المجتمعات غير المحصنة (يجب أن يجري تعريفها).

ورقة العمل رقم 14 (تتمة)

البرنامج أو الخدمة	ما هو مستوى فاعلية البرنامج الحالي ؟ (هذا السؤال بالطبع يطبق فقط على البرامج القائمة حاليا. أما البرامج الجديدة، فلم تصل بعد إلى إمكانية تقدير فعاليتها).	ما هي استراتيجية النمو المقترحة له (التوسع، البقاء على الوضع الراهن، الضغط، الإلغاء، بدء برنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو مستوى فاعلية البرنامج المقترح في المستقبل؟
تخفيض أخطار عدم الوقاية من الإصابة بفيروس الإيدز / تخفيض الأضرار.	لا يوجد	ابدا ببرنامج جديد للاستشارات الهادفة لتخفيض الأخطار على الأفراد. الاتصال بالزبائن لالتحاقهم بهذه الخدمة «من واحد إلى واحد»، المكثفة للوقاية.	200 زبون مشاركون في جلسة إلى ثلاثة جلسات بطول ساعة و نصف للجلسة.
سياسة عامة و جهود للدعوة.	غير قادر على تقدير حجم الخدمات.	ازدياد	غير قادر على تقدير حجم الخدمات.

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة العمل 15 : استراتيجيات أساسية للمستقبل

- حدد وقوّم استراتيجيتك الأساسية للمستقبل.

الاستراتيجية المقترحة	افتراضات، وحقائق وقيم تدعم هذه الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على العقبات المحتملة؛ استراتيجيات لقهر العقبات، أولويات قصيرة الاجل؟	ما هي الدوافع التي تشجعنا على إعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟
نستثمر قدرتنا لدعم البرامج، وخاصة في بندي تشكيل الجهاز والبنية التحتية.	سيستمر الجهاز في أن يكون أعظم مواردنا. وبينما حققنا تقدما في السنين الحالية في بنود التسهيلات والإدارة والتكنولوجيا وتشكيل السياسات والعمليات، فما زال هناك حاجة لاستثمار بنيتنا التحتية لدعم برامجنا الحالية و المستقبلية.	القدرة على زيادة مواردنا لدعم هذه الاستثمارات الضرورية - المقدرة بحوالي 675.000 دولار فوق التمويل الأساسي الحالي.	• التوجه نحو المموّلين من أجل الحصول على منح لبناء قدراتنا. • الاستمرار في تنويع قاعدة تمويلنا.	إذا كنا غير قادرين لزيادة الموارد الضرورية.

ورقة العمل رقم 15 (تتمة)

الاستراتيجية المقترحة	افتراضات، وحقائق وقيم تدعم هذه الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على العقبات المحتملة؛ استراتيجيات لقهر العقبات أولويات قصيرة الأجل؟	ما هي الدوافع التي تشجعنا على إعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟
توسيع وتنويع قاعدة تمويلنا بحيث نكون قادرين على دعم زبائننا على نحو كاف و ملائم.	عام 2003، جاء 82٪ من تمويلنا من مصادر حكومية وبينما يكون هذا الوضع نمطياً لمعظم منظمات الخدمات الإنسانية إلا ان ذلك يتركنا خاضعين لتهديد الاقتطاعات في ميزانية الحكومة ويحد من قدرتنا على تقديم الخدمات غير المغطاة بصورة دقيقة بتلك المنح.	عدم القدرة على زيادة مهمة في العائدات في بيئة تتصف بتزايد المنافسة على التبرعات وباقتصاد لم يتعاف بعد. بعض خيبات الأمل الاجتماعي بسبب هذا القرار.	- تعاون في الأبحاث مع منظمات المجتمع الأخرى الملتزمة بتحسين صحة المجتمعات التي تتلقى أدنى مستوى من الخدمات العامة. - تطوير خطة سنوية لزيادة التمويل. -بحث عن تمويل من غير مخصصات الإيدز / وفيروس الإيدز لتقديم الخدمات لأشخاص يعيشون بالإيدز/ وفيروس الإيدز.	من الواضح أننا إذا لم نكن قادرين على زيادة أموالنا سيكون علينا اتخاذ بعض الخيارات حول تمويل استراتيجياتنا.أموا لنا.
تركيز مواردنا لخدمة أفراد المجتمع، المعرضين لأعلى درجات الخطر و الأكثر تضرراً و المصابين بشكل متفاوت.	أشخاص من المجتمعات المهمشة - أناس ذوي دخل منخفض، والملونون، - مستخدمو حقن المخدرات، و أناس محرومون من حقوقهم، ولديهم أقل فرصة للوصول إلى خدمات الوقاية و تلقي العلاج.	الحاجة إلى جهاز تثقيفي وشركاء من مؤسسات ذات قاعدة اجتماعية.	● ضمان أن يعكس مجلسنا و جهازنا المجتمع الذي نرغب بخدمته. ● بناء علاقات مع مؤسسات ذات قاعدة اجتماعية بدل أن نكتفي فقط بإخبارها ماذا تعمل.	مؤسسات أخرى ترغب بأخذ القيادة في تقديم هذه الخدمات. سوف نساعدها على أن تقوم بأفضل عمل ممكن. ويتيح لها أن تشاركنا خبرتنا.

ورقة العمل رقم 15 (تتمة)

الاستراتيجية المقترحة	افتراضات، وحقائق وقيم تدعم هذه الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على العقبات المحتملة: استراتيجيات لقهر العقبات أولويات قصيرة الأجل؟	ما هي الدوافع التي تشجعنا على إعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟
رفع جهود التعاون مع المؤسسات الأخرى إلى حدها الأقصى و اخذ دوراً قيادياً أكبر في الاجتماعات المركزة على السياسة العامة و جهود الدعوة.	كي نطمئن أن توزيع الموارد الحكومية ستستمر على الأشخاص المصابين بالإيدز و أنهم محميين من التمييز العنصري. تحتاج المؤسسة لتقوية دورها القيادي في ميدان السياسة العامة.	ازدياد التدقيق الحكومي.	• التفكير بالتعاون مع المؤسسات الأخرى لإنشاء وكالة منفصلة للدعوة.	نحن لا نستطيع أن نأخذ هذا على عاتقنا فقط. فإذا لم تكن المجموعات الأخرى راغبة و قادرة على المشاركة معنا في جهود السياسة العامة والدعوة، عندها قد نضطر لإعادة النظر في هذه الاستراتيجيات.
لن نوسع خدماتنا إلى غير الإيدز	بينما هناك حاجات غير ملباة و يمكننا تلبيتها، فإن معدل الإيدز الوبائي وتأثيره على الأفراد والعائلات لم ينقص، و آخذين بعين الاعتبار مواردنا الحالية فليس من الملائم توسيع نشاطنا إلى أبعد من الإيدز دون أن تضعف بشكل خطير الخدمات التي نقدمها حالياً.	- عدم موافقة بعض أعضاء الجهاز على هذا القرار. • بعض من خيبة الأمل للمجتمع بهذا القرار	الاجتماع مع المنظمات الأكثر تأثراً بهذا القرار و استخلاص فيما إذا كان هناك أي طريقة نستطيع بها مساعدتهم (مثلاً : تدريب جهازهم) و تقديم الخدمات التي يطلبون منا تزويدهم بها.	إذا بدأنا بملاحظة تناقص الحاجة لخدماتنا و / أو لدينا جهاز كاف لتلبية احتياجات زبائننا عندها يجب علينا إعادة تقييم هذه الاستراتيجية قبل نهاية فترة الثلاث سنوات.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة العمل رقم 16: ملخص عن الأولويات الإدارية و المالية و السلطوية

- من أجل كل وظيفة إدارية مالية، و سلطوية، ضع قائمة بالهدف الشامل و أية أولويات يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية. (هذه الأولويات ستكون القاعدة التي تكتب على أساسها الأهداف).

الوظائف الإدارية	المرامي	الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)
تشكيل الجهاز والمزايا.	جذب أعضاء الجهاز الأكفاء و المتطوعين في كل الخدمات والفعاليات والاحتفاظ بهم	• زيادة عدد العاملين في الجهاز من 25 عاملاً بدوام كامل إلى 34 عاملاً بدوام كامل. وزيادة عدد ساعات عمل المتطوعين من 5750 ساعة في السنة إلى 9000 ساعة في السنة. • نقيم فيما إذا كان هناك حاجات معقدة و مختلفة للزبائن، تحتاج إلى أعمال معينة يقوم بها المتطوعون، و يجب نقلها ليقوم بها الجهاز العامل. • قيم البنية الشاملة للرواتب و المزايا، وطور و نفذ خطة لزيادة رواتب العاملين و قدم صفقة مزايا و منافسة. • حلل صفقة مزايا إضافية على أساس الاستمرار. • طور و نسق برنامج تدريب إداري واسع للوكالة. • حدث دليل الموظفين الإرشادي سنوياً. • حافظ على عدد المتطوعين عند الرقم ٨٠ . • قيم برنامج المؤسسة لتدريب المتطوعين و تعبئتهم وتوجيههم. • راجع سنوياً السياسات المتعلقة بملاك الموظفين. • ضع وحافظ على تطبيق برنامج تدريب رسمي و مستمر لجميع العاملين و المتطوعين. • قيم عملية تجنيد المتطوعين وتوجيههم وبرنامج التدريب.
العلاقات العامة والاتصالات.	زيادة ظهور المؤسسة وزيادة الوعي بدورها، وتأكد من أن المؤسسة معروفة بعمق بسبب منجزاتها و باعتبارها المزود الاول بالخدمات لافراد يعيشون مع الإيدز او يتاثرون به.	• كون وعياً عاماً لدور مؤسستنا في المجتمع و من خلال التغطية الإعلامية المتزايدة و إعلانات الخدمات العامة. • أنتج و وزع رسائل إعلامية على قاعدة منتظمة. • جدد النشرات الإعلامية بشكل منتظم و تأكد أنها متاحة باللغات الإنكليزية و الاسبانية و الكانتونية.

ورقة العمل رقم 16 (تتمة)

الوظائف الإدارية	المرامي	الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)
البنيــــة التحتيـة.	- زيادة فاعلية وتأثير العمليات والإدارة للمنظمة.	• تأكد في الوقت المناسب أن المعلومات دقيقة ومفيدة ومتاحة وتستخدم جيداً في صنع القرارات المهمة في كل أقسام المؤسسة. • حسن وحافظ على نظام محاسبة حاسوبي بالكامل. • طور نظاماً لإيصال كل المعلومات الضرورية المطلوبة من مصادر التمويل و إدارتها. • قيِّم بشكل مستمر الاحتياجات التكنولوجية، و جدِّد باستمرار تقنيات الحاسوب، و التقنيات الأخرى حسب الحاجة. طوِّر و نفذ خطة رئيسة للأدوات. استكشف الخيار للحصول على مبنى عن طريق التبرع فنحن بحاجة بشكل جدي إلى دراسة جادة لنقل المكتب الرئيس. • حافظ على الأدوات التي تكون جذابة للزبون.
التخطيط، والتقسيم، والسيطرة على الجودة	كفالة بأننا سنلبي احتياجات ناخبينا و أن كل البرامج تقدم على مستوى من الجودة العالمية	• أسس عملية للتقييم المستمر لكل البرامج وذلك لتقييم نتائج البرامج، و مدى جودة الخدمات، وقدرتنا على مواجهة الاحتياجات المتغيرة لمستوى خدماتنا لزبائننا و للمجتمع. • اعقد اجتماعاً سنوياً للمجلس / و الجهاز لتقييم احتياجات المستقبل، و قيِّم القدرات الحالية. • راجع الخطة الاستراتيجية فصلياً وقم بالتغيير حسب الحاجة. • تأكد من أن خطط التشغيل السنوية المفصلة قد وضعت. • أسس و حافظ على اتفاقيات جمع البيانات و تدوين البيانات و تقييم الناتج.

ورقة العمل رقم 16 (تتمة)

الوظائف المالية	المرامي	الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)
الإدارة المالية	قدم في الوقت المناسب تقارير مالية دقيقة للمؤسسة ككل، و لجميع الأقسام.	• حسّن و حافظ على نظام محاسبي حاسوبي تماماً. • زوّد الإدارة التنفيذية و المجلس بالتقارير المالية المطلوبة و بالميزانية المقارنة، و السيولة النقدية • قيِّم الرقابة الداخلية في المؤسسة سنوياً لتتأكد من السلامة الذاتية الداخلية لكل الموارد.
تطوير الموارد	احصل على كل الموارد المالية و غير المالية المستقرة و العريضة لدعم البرامج و النمو المتصور في الخطة الاستراتيجية هذه.	• في خلال السنوات الثلاثة القادمة، فإن 40 ٪ من ميزانية التشغيل السنوية في المؤسسة سوف تزداد عبر قطاع - التبرعات الخيرية الخاصة. إن تطور هذه الإعانة الحكومية سيكون محرجاً للإبقاء على برامجنا و تنميتها. • استكشاف التبرعات من حيث النوعية (مثلاً طباعة، تقديم أجهزة، الخ) للمساعدة في دعم خدماتنا. • زيادة الأموال التي تتلقاها المؤسسة من افراد خاصين على الأقل، بمعدل 10 ٪ سنوياً. • اكتساب 50000 دولار كحد أدنى سنوياً من المناسبات الخاصة والممولين. • تأسيس إدارة رسمية للتطوير. •حضار كاتب منح جديد حالما تسمح الميزانية بذلك أو بقدر ما يمكن زيادة التمويل. • نظم ملفات التاريخ الشخصي للمانحين وحفظها في الحاسوب، و زيادة الاتصالات الشخصية معهم. •حافظ على سياسة عطاءات المجلس التي تتطلب من كافة أعضاء المجلس التبرع مالياً. • زد من مشاركة المجلس في كافة وجوه زيادة التمويل.

ورقة العمل رقم 16 (تتمة)

وظائف الرقابة	المرامي	الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)
مجلس المديرين	طوّر و حافظ على مجلس مديرين فعّال و نشيط و على اطلاع مستمر الذي ليساعده في دوره القيادي والداعم على انجاز رسالة المؤسسة.	• نوّع في أعضاء المجلس كي يمثل بشكل دقيق الناس الذين نخدمهم. • طوّر و حافظ على مجلس استشاري اجتماعي. • ارفع من قدرة المجلس ليساعد في الوظائف التالية: التسويق، تنمية الأموال ،المسائل المحلية، العلاقات العامة، و التقييم. • طوّر و حافظ على توجه فعال للمجلس و برنامج تدريب متواصل. • ارفع من فاعلية المجلس عن طريق إعادة تشكيل اللجان وتحديد صلاحية كل لجنة، وتقييم سنوي متواصل لهذه الصلاحيات. • استمر في التقييم السنوي لكل وجوه نشاط المجلس. • حقق تبرعات 100 ٪ من كل أعضاء المجلس. • ارفع من حجم مشاركة المجلس في كل أوجه زيادة التمويل.
عمل الشبكات و التعاون	احتفظ و طوّر أشكال التعاون و العلاقات مع الوكالات و المموّلين التي تفيد زبائننا وخدماتنا و / أو وكالتنا.	• وزع الوقت بين المدير التنفيذي و مدير التطوير (عندما يتم استئجاره) لتحديد أوجه التعاون المحتملة والتفاوض على العقود الفرعية وMOUS بالشكل المناسبة. قيّم التعاون مع مستوصف المدينة. ارسم خطة لاستمرا التعاون مع : 1- أدوار محددة بشكل أوضح، و إجراءات المحاسبة. 2- تحول في تركيز البرنامج لخدمة أفراد معرضين لأخطار عالية.

الفصل السادس

المرحلة الخامسة: دوّن الخطة الاستراتيجية

تبدو النهاية على مرمى البصر! وعملية التخطيط قاربت على الاكتمال. وقد استطاع ذوو العلاقة المناسبون التعبير عن أفكارهم. كما أن بيانات كافية عن بيئة التشغيل لدى المؤسسة جمعت. وفي الوقت نفسه، اتخذت معظم القرارات الكبرى، وأصبحت الصورة الكبرى واضحة نسبياً. أصبحت المؤسسة تعرف نقاط القوة والضعف لديها، وما هي الطريقة الأفضل لمواجهة هذه النقاط. وقد وضع Articnlata المخططون الاستراتيجيات الأساسية المستقبلية التي تستطيع مساعدة المؤسسة على النجاح. وقد أصبح أعضاء الجهاز والمجلس على دراية واضحة حول البرامج والخدمات المطلوبة كي تقدم في السنين الثلاثة أو الخمس القادمة من أجل إنجاز أفضل لرسالة المؤسسة. ولقد حان الوقت الآن لتطوير إجراءات صلبة لما ترغب المنظمة أن تنجزه بشكل محدد والموارد اللازمة. وهذا هو الوجه الأكثر تفصيلاً من عملية التخطيط الاستراتيجي. وعليه فإنه الوقت المناسب لنقل الأفكار إلى الورق بكتابة المرامي والأهداف وفهم الآثار المالية لتلك القرارات. وعندما ينتهي هذا العمل، يصبح بالإمكان كتابة وثيقة التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة 5-1 ضع المرامي والأهداف

إن عملية الكتابة العملية للمرامي والأهداف هي هو أحد وجوه التخطيط التي يمارسها العديد من الناس. ويجب أن لا تكون كتابة المرامي والأهداف مشروعاً جماعياً.

ففي المؤسسات الكبرى يجب على المدير الإداري لكل برنامج أن يأخذ القيادة في وضع مسودة أهداف وحدته. أما في المؤسسات الأصغر يجب أن يأخذ شخص أو

شخصان مسؤولية وضع المسودة ا لمبدئية للمرامي والأهداف ويمكن لهذه المسودات عن المرامي والأهداف أن تشهد طبعتين أو ثلاث طبعات متتالية قبل أن تدمج مراجعة كل فرد لها، ويتفق على الصيغة النهائية للوثيقة. ويجب على لجنة التخطيط أن لا تغير ولو قليلا من عملية جمع المراجعات عن المحصلة المقترحة المرسومة في المرامي والأهداف. وغالبا ما تبرز خلال هذه المناقشات، أسئلة مهمة وتنبثق عنها رؤى داخلية تحسن جوهرياً من نوعية وإمكانية تطبيق كامل الخطة الاستراتيجية.

والمرامي هي محصلة بيانات تقود برامج المؤسسة، ووظائفها الإدارية والمالية والسلطوية.

وبالنسبة للمؤسسة ككل، مثلاً، فإن المرمى النهائي هو الغرض الذي يظهر في بيان الرسالة. وبشكل مشابه تحتاج برامج المؤسسة ومجموعات البرامج والمهمات الإدارية والتشغيلية أن توجه بواسطة أغراضها المصغرة (مراميها الخاصة بها).

والمكان المناسب للبدء بتطوير مرامي البرنامج هو العودة إلى صورة المؤسسة التي جرى تطويرها مسبقاً عندما انتهت ورقة العمل 8 فقد حددت ورقة العمل تلك البرامج أو الخدمات ووضعتها في مجموعات مناسبة. إن مجموعات البرنامج هذه هي القاعدة لتأسيس مرامي المشروع، ما لم تكن عملية التخطيط لديك قد ولّدت معلومات أو قرارات تسمح بالمراجعة، وربما بتعديل زوايا معينة من الصورة (مثلاً: تبديل بعض البرامج وتوزيعها في مجموعات بشكل مختلف، أو إضافة برنامج جديد). إذا كان الأمر كذلك يجب أن تضع لجنة التخطيط مسودة موجز جديد لمرامي البرنامج.

مثلاً، جَمَّع متحف للأطفال كل برامجه في مرمايين رئيسين: برامج تقدم في المتحف، وبرامج تقدم خارج المتحف. ونتيجة لعملية التخطيط، قام المتحف بتأطير برامجه من جديد كي تعكس بدقة أكبر مدى توسع نشاطاته: التربية البيئية؛ و التاريخ والجغرافيا؛ والاهتمام بالتنوع؛ والفن والثقافة. وعندما تتم الموافقة على

التوزيع المناسب لمجاميع البرامج أو مراجعته يجب وضع مسودات بيانات بالمرمى الجديد، على أساس بيان لكل مجموعة برامج (مرمى).

إن تجميع البرنامج هو مظلة أو مجموعة من البرامج المتصلة ببعضها ببعض. وقد يكون لدى المؤسسات الأكبر حجماً والتي تملك العديد من البرامج أهداف فرعية. فعلى سبيل المثال: إذا كان هناك برنامج جديد لإدارة الحالات الخاصة. قد أضيف إلى مجموعة برامج الخدمات المباشرة، فإن برنامج هذا المرمى الفرعي لإدارة الحالات الخاصة يجب أ ن يكون " لضمان تعاون أفضل لإيصال الخدمات المباشرة إلى زبائننا". بينما المرمى الشامل لمجموعة برنامج الخدمات المباشرة يمكن أن يكون شاملاً. «كيف نوسع سلسلة خدماتنا لإنجاز دعم شامل للعائلات التي لديها أولاد في سن ما قبل المدرسة».

اكتب مرامي البرنامج وأهدافه

يجب أن يضم ملف البرنامج الذي جرى تطويره في المرحلة 4 (ورقة العمل رقم 4).



أقصوصة جانبية

المرامي والأهداف التي يجب أن تكتب لدعم المسؤولية

يجب أن تكتب المرامي والأهداف بحيث يمكن إدارتها. "تحسين رفاه المجتمع" هو هدف جدير بالثناء ولكنه سيكون صعباً علينا تحديد فيما ما إذا كنا قادرين على بلوغ مثل هذا المرمى العريض. وفي تطوير لغة تسمح بتوجيه المرامي والأهداف، فإن مساحة هامة تقريبا من الغموض المحتمل سوف تبرز. أما وقد عمل الآن ما يجب للاطمئنان على تضمين المرامي والأهداف بشكل واضح بحيث يمكن توجيهها بفاعلية فسوف يوفر ساعات من الإحباط فيما بعد،أي خلال تنفيذ العملية. والمرامي والأهداف الواضحة هي قواعد صلبة لبناء تقييم ناجح للبرنامج.

وكل مرمى يحمل معه عادة هدفان أو أكثر.والهدف هو نتيجة محددة قابلة للقياس ولها وقت معين وتدعم إنجاز المرمى.

كل المعلومات الإرشادية الضرورية لتطوير أهداف محددة لكل برنامج، ويجب على هذه الأهداف نمطياً أن تغطي إطاراً زمنياً من ثلاث إلى خمس سنوات. وإذا كانت بيئة المؤسسة مضطربة بشكل خاص يمكن للإطار الزمني أن يكون أقصر. وعلى أية حال، يجب على الأهداف أن تحدد الأرقام القابلة للقياس التي سوف تدعم إنجاز المرامي و/أو الاستراتيجية وتدعم إنجاز غرض المؤسسة. والصيغة النموذجية للهدف هي:

(فعل ملاحظة اتجاه التغيير) + (ميدان التغيير) + (هدف المجتمع) + (درجة التغيير) + الإطار الزمني

يجب أن تكون كل أهداف المؤسسة محددة بدقة، وقابلة للقياس مع تحديد زمنها بزمن المرحلة. وعلى كل حال، من المهم في تطوير الأهداف لدعم مرامي البرنامج، إنه من المهم أن نميز بين عملية الأهداف، ومحصلة الأهداف.

- عملية الأهداف Process objectives تبدأ نمطياً بعبارات مثل:

«أن تطور، أن تنفذ، أن تؤسس، أن تقود». هذه العبارات جميعها تصف فعاليات ستقوم بها المنظمة.

- محصلة الأهداف oatcome objectives: تصف المحصلات التي سيحصل عليها المستخدم الأخير لخدمات المؤسسة، والتغييرات التي حصلت نتيجة فعاليات العملية بعبارات من مثل «أن يزيد، أن يخفض، أن يحسن».

تذكر أنه إذا وصف الهدف شيئاً، سيقوم به شخص من الجهاز أو من المتطوعين، فهو بالتأكيد فعالية هدف أو عملية هدف.

وإذا وصف الهدف تغيراً في السلوك، والمهارات، والوعي، والحالة الصحية، وهكذا بواسطة زبون أو أحد المستفيدين من خدماتك فإنه من شبه المؤكد محصلة غرض. وكلا النموذجين مفيد بقدر ما يكون الكاتب واضحاً في أنهما يشيران إلى أمرين مختلفين. الأول هو بيان للغايات، والثاني هو بيان للوسائل.

العرض 6-1 نماذج عن المرامي، والأهداف، والمهمات

أمثلة على مرامي البرنامج	أمثلة على أهداف البرنامج ذات الصلة (عملية / محصلة)
برنامج ورشات عمل العائلة: زيادة مهارات التغلب على مشكلة الاكتئاب في العائلة (يقدم ملجأ مارتا ورشات عمل لأعضاء العائلة الذين يحتاجون مهارات التغلب على المشكلات الصحية).	• إقامة ورشتي عمل لعشرين عائلة في تموز (أغراض العملية). • زيادة الأداء على اختبار الإدارة الذاتية في استنساخ استراتيجيات بمعدل 50٪ لكل المشاركين في ورشتي العمل (محصلة الغرض).
متطوعون / برنامج الدفاع عن الضحايا: لتخفيض الأذى المباشر لضحايا الجرائم (هذا البرنامج الذي يشرف عليه صندوق مساعدة الضحايا يزود ضحايا تناول المخدرات بالمتطوعين الذين يصحبونهم ويتحدثون باسمهم لدى الشرطة ويتابعون الإجراءات القانونية المتعلقة بهم).	• مرافقة200 من ضحايا الجريمة مع 200 من المتطوعين لتقديم الدعم لهم خلال المقابلات مع أجهزة الشرطة عام 1997 (عملية هدف). - استخدام كاتب استبانات استطلاع إداري، حققٌ انخفاضاً مهماً في الأذى الفوري الذي بلغ عنه الضحايا نتيجة لهذا البرنامج. كلمة مهم، هي الكلمة المناسبة منذ أن وضعت قاعدة البرنامج عام 2004 (محصلة الهدف).
برنامج تجول معرض فني لزيادة الوعي العام بفن النيون (هذا البرنامج لمتحف النيون يجعل مجموعة من قطع فن النيون ذات مستوى عالمي معروضة في أفخم المتاحف في العالم).	- لرعاية معرض واحد في كل فصل من فصول عام 2004 (هدف العملية). - استخدام عدد الحضور كمقياس للوعي الثقافي، وتضاعف عدد الأشخاص النين حضروا المعرض عام 2004 مقارنة مع السنة السابقة (محصلة الهدف).

بهذه الخطة. ومن المهم أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس بقدر الإمكان. مثلاً إن عبارة مثل «زيادة إسهام المجلس في زيادة الموارد لهذا العام» عبارة غامضة جداً؛ أما عبارة الغرض الأكثر تأثيراً فيجب أن تكون على الشكل التالي : "كي نحقق 100٪ من التزامات المجلس المالية تجاه مؤسستنا في كل سنة مالية من الخطة الاستراتيجية". ومثال آخر على هدف المؤسسة المحدد والقابل للقياس القول أن «المجلس سيقود حملة كبرى لجمع مبالغ من المانحين بهدف جمع 25.000 دولار في نهاية السنة الثانية»..

إن اختيار المرامي الإدارية والمالية والسلطوية سيعتمد على مدى تعقيد هيكلية المؤسسة. فالمؤسسات الصغيرة قد لا تملك سوى هدفين إداريين فقط: الإدارة وتنمية الموارد. ويمكن لمؤسسات أكبر أن تمتلك مرامي عديدة أكثر. والمرامي والأهداف النهائية الإدارية والمالية السلطوية تخرج مباشرة من القرارات التي اتخذتها في المرحلة رقم 4 ورقة العمل 16 راجع وأكد المرامي وقائمتك المؤقتة عن الأولويات طويلة الأمد. قم بأي تصحيح في مفردات الأولويات بحيث تصبح عملية محددة وقابلة للقياس أو محصلة الأهداف.

الخطوة 5-2 تفهم الآثار المالية في لقراراتك

لقد تم الآن تقرير أفق وميزان البرامج والخدمات وأصبحت المؤسسة واضحة، عما تحتاجه من الأهداف الإدارية والمالية والسلطوية لدعم تلك البرامج والخدمات. وهكذا أصبحت لجنة التخطيط جاهزة للعمل مع الجهاز لتطوير المشاريع المالية واسعة الطيف. وستحتاج لجنة التخطيط للعمل مع الأشخاص الأكثر انغماساً في الأمور المالية لتقدير النفقات الكلية لتنفيذ الخطة، وتطلب من أولئك المشاركين في تنمية الواردات لتطوير خطة لتنمية الموارد لدعم تصورات المستقبل. ومن الواضح أن دراسة العائدات والنفقات قد تم العمل عليها منذ البداية. والآن حان الوقت لوضع الصيغة النهائية لهذه المشاريع.

هل هو أمر جيد أن تكتمل خطة استراتيجية دون مشاريع مالية طويلة الأمد؟ نعم، بل حتى بدون مشاريع مالية تفصيلية، ستبقى الاتجاهات الشاملة الواردة في

الخطة الاستراتيجية توجه مسألة توزيع حصص الموارد لدعم برنامجك، وإدارة تنمية الموارد والمهمات الإدارية والإشراف. إن هذا الوضوح في التوجه، هو بشكل مطلق ضروري للخطة الاستراتيجية.

هذا ومن الأفضل على كل حال، أن يكون هناك بعض المعقولية في المشاريع المالية طويلة الأمد. فالمشاريع المالية لا تخدم فقط مراجعة واقعية لتكاليف تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومن أين ستأتي تلك الأموال. ولكنها ضرورية أيضاً إذا كنت ترغب في إيجاد خطة لتنمية الموارد طويلة الأمد، والتي يمكن استخدامها من قبل مجلسكم وجهاز التطوير لتنمية تلك الواردات.

كن عقلانياً. إن القدرة على تطوير هذه التنبؤات بطريقة ذات معنى تعتمد على مهارات الإدارة والأنظمة المالية التي تقدمها البنية التحتية وقت عملية التخطيط. فمن غير المحتمل تطوير كفاءة التنبؤات المالية طويلة الأمد خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

طوّر تصوّراً مالياً طويل الأمد

ليس التصور طويل الأمد تنبؤات دقيقة محددة. والتركيز على تطوير تصور مالي طويل الأمد يجب أن لا يدرج في الميزانيات التي تكون عادة مليئة بالتفاصيل بشكل لا يصدق. ومن وجهة نظر التطوير، على كل حال، من المفيد أن تعرف، فيما إذا كان إضافة عاملين جدد إلى الجهاز و اللازمين لدعم الخطة الاستراتيجية ستكلف ما يقارب 100.000 دولار أو مليون دولار، أو فيما إذا كانت الميزانية العامة لدعم الخطة قد أغلقت على 1.5 مليون دولار أو 3 مليون دولار.

وضع الميزانية استراتيجيا : كم سيكلف كل هذا؟

تماماً كما أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن مجرد تخطيط، كذلك فإن وضع ميزانية استراتيجية، يختلف عن وضع ميزانية اعتيادية تجري من سنة إلى سنة.

مثلاً: يمكن لأحد القرارات في الخطة الاستراتيجية أن يكون فتح مستوصف

جديد في بلدة مجاورة. وقد لا تتضمن الخطة الاستراتيجية تفاصيل مثل ما هي الخدمات المحددة التي سيقوم بها المستوصف الجديد، و ما هي مساحة المكان المطلوب وأي قسم من أقسام المدينة أفضل من غيره لإنشاء المستوصف، وكيف سنعلن عن الموقع الجديد أو تفاصيل أخرى. ولكن مثل هذا القرار يعكس خياراً إستراتيجياً في الامتداد الجغرافي: أما التخطيط التشغيلي المفصل ووضع ميزانية التشغيل، فسوف يجريان فيما بعد.

وكما أعلن الكاتبان بيترز وشافر: «إن عملية وضع الميزانية التي يحفزها مستوى التخطيط الجيد وتأثير الرسالة يجب أن تبدأ بتنبؤات عن النفقات، وليس التكهن بالعائدات»[1]. فإذا كنت عند هذه النقطة قد حددت تخطيطك بمقدار الدخل الذي تتلقاه حالياً، فأنت تفقد فرصة تخطيط عظيمة. إن وضع الميزانية استراتيجيا يركز على خطة صفقة واسعة Broad-stroke" التي تعكس الخطة الاستراتيجية البرامجية والمؤسساتية. ويركز وضع الميزانية استراتيجيا على المقياس المتوقع لكل برنامج، والبنية التحتية لدعم ذلك المستوى من البرمجة، وعلى تقييم واقعي حول كيف يمكن للمؤسسة أن تكون قادرة لدعم هذا التصور.

تقدير النفقات

إن الميزانية، بكلمات بسيطة، هي خطة يعبر عنها بالأرقام. وكي تقدر النفقات في المستقبل، على الجهاز المالي للمؤسسة أن يراجع المرامي والأهداف بعين تتعرف إلى الموارد الرئيسة التي ستنشأ الحاجة إليها لإنجاز تلك النتائج النهائية. ويمكن أن يكون هذا الأمر مهمة صعبة للغاية. وقد اختصر مؤلفا أول نص عن المحاسبة في كتابهما الدليل المالي والمحاسبي للمؤسسات غير الربحية، اختصرا الأمر بقولهما: "إن تقدير التكاليف لتحقيق كل مرمى من هذه المرامي قد يكون صعباً: لأن هناك دائماً العديد من المجاهيل والأمور غير المؤكدة مثل تفاصيل إنجاز كل هدف»[2].

إن جانب النفقات في الميزانية الاستراتيجية يستخرج بمنتهى السهولة عن طريق

النظر إلى المفردات الكبيرة التي تشكل ميزانية المؤسسة (مثلاً: تشكيل الجهاز والميزات، سقف النفقات، التجهيزات وتحسينات رأس المال). ولأن معظم القطاع غير الربحي هو ذو اتجاه خدماتي، فإن هذه النفقات ستشكل بصورة نموذجية معظم مفردات الإنفاق.

ويجب إشراك مدراء البرنامج ومدراء الإدارة المسؤولين عن تطوير ميزانيات التشغيل السنوية، في تصور النفقات لدعم أية مرامي وأهداف طويلة الأمد التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية. تذكر أن لجنة التخطيط لا تبحث في المشاريع التفصيلية للنفقات وإنما تبحث في تصور عام حول الحجم الذي تتطلع المؤسسة أن تؤول اليه وتخطط من أجله والنفقات المرافقة لإنجاز هذه الرؤية. ويمكن مقارنة هذه الأرقام عندها مع العائدات المحتملة مستقبلاً.

تقدير البرنامج

إن الخطوة الأولى في تطوير ميزانية طويلة الأمد، هو أن تجري عملية تحليل لنفقات ملف برامجك المستقبلية المقترحة. وسواء كنت تطور ميزانية تشغيل سنوية أو تقدر كم سيكلفك دعم المرامي والأهداف التي ستضمنها خطتك الاستراتيجية فستحتاج لأن تكون قادراً على تقدير التكاليف المباشرة للبرنامج. ويمكن تقدير التكاليف المباشرة للبرنامج بسهولة في برنامج أو أكثر، ومشروع أو أكثر. فإذا استطعت التعرف على نفقة أو فاتورة ما إلى أي برنامج تعود، عندها تطلق عليها نفقات مباشرة للبرنامج. وتتضمن أنماط النفقات:

- رواتب أعضاء الجهاز الذين يكرسون وقتهم خصيصاً للمشروع (مثلاً: مشارك في ورشة العمل).
- مواد وتجهيزات فعاليات المشروع.

- أجرة المقر المخصص للمشروع.
- نفقات سفر الجهاز العامل في المشروع.
- الأجهزة المستخدمة والمخصصة بشكل كامل لفعاليات المشروع.

أما التكاليف الأخرى مثل النفقات (غير المباشرة) العامة والنفقات الجارية فليس من السهل لمعرفتها. فالنفقات العامة (غير المباشرة) تفيد أكثر من برنامج واحد ولا يمكن بسهولة تحديدها إلى أي برنامج تعود. وتتضمن أنماط النفقات العامة:

- رواتب أعضاء الجهاز الذين يعملون لأكثر من برنامج واحد أو يعملون للوكالة بكاملها، (مثلاً: مدير البرامج، مدير المكتب، موظف استقبال).
- امتيازات الجهاز التي يصعب تحديدها فرديا مع أعضاء الجهاز.
- الإيجار، والصيانة، وخدمات المقر العام.
- تجهيزات، أجور معدات يحتاجها الهاتف، وسائل المكتب المشتركة.
- نفقات استئجار معدات يحتاجها المقر العام.
- رسوم التأمين على الموقع وتغطية المسؤولية المهنية.

أما النفقات الجارية فهي مترافقة مع الإدارة، وتنمية الموارد، وتطوير العضوية. وهذه نماذج من النفقات الجارية:

- رواتب الكادر الإداري وتطويره (مثلاً: المحاسب، المدير التنفيذي، و متابع الملكيات القانوني).
- التدقيق المحاسبي، المحاسبة، والرسوم القانونية.
- نفقات سفر واجتماعات أعضاء المجلس.
- نفقات العقد وإدارة العائدات.

- كل نفقات زيادة التمويل.
- اجتذاب الأعضاء ودعم العضوية.

مع أنه من المهم أن يكون لديك القدرة على الخوض في تفاصيل كثيرة وتوزع هذه الأنماط من النفقات خلال وضع بنود الميزانية العادية السنوية وعند تسجيل الاقتراحات، إلا إنه ليس مهماً لك فعلاً أن تكون قادراً على القيام بهذا المستوى من التحليل المالي خلال هذه المرحلة من عملية التخطيط. وما تحاول إتمامه حقيقة هو أن تحصل على «تقدير صفقة واسعة»، حول كم من النفقات ستحتاج لتنفيذ استراتيجيتك.

خطة تمويل طويل الأمد: ما التمويل اللازم زيادته؟

ما إن يتكون لديك إحساس عام بتكاليف خطتك الاستراتيجية، حتى تصبح جاهزاً لتطوير خطة زيادة التمويل. وخطة تنمية التمويل خطة دقيقة لأنها الضمان لتوفير الموارد لدعم الرؤية التي تضمنتها خطتك.

ويمكن للخطة المالية أيضاً أن تفيد كتدقيق واقعي لخطتك. وإذا توفرت لديك المرامي والأهداف البرامجية والإدارية للسنوات الثلاث - الخمس القادمة التي قمت بوضعها فهل توفيرك للموارد المطلوبة يستند إلى تقديرا ت واقعية، وهل يحتمل أن تعدل الأفق الزمني لإنجاز تلك المرامي إذا ما حصلت على الموارد التي تقدر على زيادتها؟. ولا يعني هذا أن خطتك خاطئة، ولكنها تعني أنك قد تحتاج إلى تخفيض حجم ما كنت تأمل بتحقيقه في حدود الإطار الزمني لخطتك الاستراتيجية. بينما تواصل في بيانات الرؤية الإعلان عن لأفق المثالي وميزان عملياتك. إن معظم المؤسسات الآخذة بالتخطيط الاستراتيجي، لديها شيء من التخطيط في كيفية دعم المؤسسة في الوقت الحاضر ولديها إحساساً بأكثر الميادين احتمالاً لتحقيق النمو. وتعطي عملية التخطيط الاستراتيجي الفرصة لدراسة دور تنمية التمويل في مستقبل المؤسسة والتخطيط لتلبية ما هو المطلوب لتنفيذ الخطة.

إن خطة تنمية التمويل الاستراتيجية المفصلة تتطور عادة كقطعة مرافقة للخطة الاستراتيجية. ويمكن لهذه الخطة أن تتكامل داخل الوثيقة النهائية للتخطيط الاستراتيجي، كما بالإمكان أن تبقى خطة منفصلة.

تنبأ بالعائدات وطوِّر خطة زيادة التمويل

عند تقدير العائدات، يستخدم العديد من الأشخاص ببساطة حكماً ارتجالياً ويقومون بتخمين مستند إلى معلومات. وفي بعض الأحيان يكون هذا التخمين المستند إلى المعلومات حصيلة عمل مجموعة أو أنه مبني على آراء العديد من الأشخاص الذين يملكون معلومات. وفي القطاع الربحي، تستخدم تقنيات التنبؤ (مثلاً: التنبؤ بدخل المبيعات، تكاليف الأمكنة والمواد، استثمارات الأداء، ومستلزمات المشتريات الرئيسة).

أما في القطاع غير الربحي فإن التنبؤ يستخدم عادة لوضع مشروع للعائدات، مثل المبيعات أو الرسوم. ويمكن استخدام آليات التنبؤ أيضاً للتكهن بعدد الذين سيدخلون المستشفى، أو عدد الذين سيسجلون في مختلف صفوف الكلية، وإحصائيات أخرى ضرورية للتخطيط.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة، وبالنسبة للقرارات البسيطة في كل المؤسسات، قد يكون التخمين المبني على معلومات الطريقة الأفضل لأسلوب التنبؤ. ويتضمن المزيد من التنبؤ الرسمي استخدام تقنيات الإحصاء وتقنيات الرياضيات في البيانات التاريخية لوضع مشاريع للمستقبل. وتعتمد كل أنماط التكهن والتنبؤ - من التقديرات الارتجالية المبادرة، إلى الأنماط الأكثر تعقيداً من الصيغ المكتشفة خلال المراجعة التاريخية والمعلومات. وقد تبدو هذه النقطة واضحة، ولكن أحداث المستقبل قد لا تجري على منوال ما جرى في الماضي.

وقد اشتهر هانك روسو من «مدرسة تنمية الموارد» بقوله : «هناك خمسة مراحل للتخطيط الناجح لتنميـة الموارد: التخطيط، ثم التخطيط، ثم التخطيط، ثم

التخطيط، ثم السؤال». إن التخطيط الاستراتيجي لعملية تنمية موارد ناجحة هو عنصر مهم للنجاح طويل الأمد. والمؤسسات التي تمتلك خطط تنمية موارد قد لا تحصل على المال في السنة التالية، أو حتى في السنة بعد التالية. ولكنها ستكون ناجحة في السنوات العشر القادمة»

سبع خطوات لتطوير خطة تطوير الموارد (4)

1-راجع أداءك لزيادة مواردك في السنتين أو السنوات الثلاث الماضية. وعندما تراجع أداءك لزيادة مواردك من السنتين إلى السنوات الثلاث الماضية، قم بملاحظة أي اتجاهات موجودة في الدعم السابق. ماذا تخبرك هذه الاتجاهات (انخفاض الموارد أو ازديادها) من خلال الأعطيات الفردية، والهدايا المؤسساتية، والمنح. هل ازدادت قاعدة العطاءات؟. هل تستلم أموالاً من مصادر تمويل أكثرمن قبل؟ ما الذي تغير في قدرتك على تنمية مواردك (الجهاز، الأنظمة، تطورا لمجلس؟) قم ببعض التقديرات استناداً للخبرة حول العوامل الأساسية التي أثرت على العوائد بسبب فعالية معينة، وقرر كيف أن هذه العوامل قد أثرت على توليد العائدات وتطبيقاتها في المستقبل.

2- اجمع وحلل معلومات المساهم: أجر مقابلات مع المانحين والممولين. إذا لم تكن قد أجريت خلال المرحلة 3 مقابلات مع المانحين الحاليين والممولين فإن هذا هو الوقت المناسب لإشراك ذوي العلاقة الخارجيين الحاليين والمحتملين، أو ارجع إلى ذوي العلاقة الذين كنت قد تحدثت معهم سابقاً لتبحث عن تصور المستقبل. وفي مناقشاتك، عليك أن تختبر مدى تقبل المانحين والممولين لأي استراتيجيات مؤسساتية جديدة، وركز على خطتك الاستراتيجية (لقد قمت سابقاً بحدوك الأمل، باختبار مدى معقولية الاستراتيجيات الجديدة في تخطيطك الاستراتيجي). ويمكن أن يقوم أعضاء المجلس وأعضاء الجهاز، والمتطوعون بإجراء هذه المقابلات. استخدم المقابلات باعتبارها فرصة لتثقيف وصقل وتوسيع شبكة المؤيدين، واستخدم المعلومات لتقوية مصداقية مشاريع التمويل لديك.

3- راجع وسائط التمويل الحالي والمحتمل. وبعد ذلك تريد أن تقيِّم أياً من وسائط تنمية التمويل الحالية التي تريد استخدامها (وتستطيع الحفاظ عليها أو زيادتها)، وما هو التمويل الذي ستحصل عليه في المستقبل، أو من المحتمل الحصول عليه، كي تدعم الأولويات الداخلة في مسودة الخطة. وهنا يبرز بعض الوسائط العامة لتفكر فيها:

- هبات مؤسسات غير مستقرة.
- هبات مؤسسات مستقرة.
- تبرعات اتحادات.
- تبرعات فردية.
- مناسبات خيرية خاصة.
- أموال الوصايا.
- هبات وقفية : مداخيل مدى الحياة.

مثلاً: يمكن لمسرح المجتمع أن يحدد المبالغ المتبرع بها في حفل العشاء السنوي والتي تشكل نصف الأموال اللازمة لتغطية العروض الفصلية، بينما يغطي شباك التذاكر النصف الآخر من الميزانية. ويمكن لمؤسسة قانونية تهتم بالصالح العام واعتمدت في أغلب وارداتها على أتعاب المحامين الذين يدافعون عن قضايا جماعية، يمكن لها أن ترى تنمية الواردات عن طريق مانحين كبار قد تحل مع الزمن محل أتعاب المحامين.

وما إن يتم اختيار مرساة وسائط تنمية التمويل، حتى يصبح من اللازم استخدام الأسئلة التالية تجاه كل واسطة من الوسائط المذكورة:

- أي من هذه الوسائط يمثل فرصاً متزايدة؟ أو فرصا متناقصة؟
- أي من الوسائط يتمتع بالعائد الأعلى من الاستثمار (بما فيه النقدي، ووقت الجهاز، ووقت المتطوعين)؟

- من من الوسائط يتمتع بالحد الأقصى من المنافع غير المالية؟ ما هي هذه المنافع؟
- أي من الوسائط يتمتع بالتأثير الأكثر إيجابية على عناصر زيادة التمويل الأخرى.
- أي من هذه الوسائط يتمتع بشعبية أكبر بين المتطوعين؟ وأعضاء المجلس؟ ومن منها الأقل شعبية؟.

4- اختر مصادر العائدات الرئيسة. بعد تقييم كل مصدر عائدات محتمل قرر ما هي الاستراتيجيات لتحقق الاحتمال الكامل لكل واسطة. مثلاً: (زيادة هبات المانحين الحاليين من الأفراد مع تواصل شخصي أكثر معهم»؛ «استثمر العلاقات مع مقرري المنح على مستوى الدولة ومستوى الولاية»). وكجزء من تقييم مراميك المستقبلية لتنمية الموارد، يجب عليك التفكير بكم عدد الوسائط التي تستطيع أن تديرها في سنة، بينما تخطط في الوقت نفسه «لتنويع تنمية الموارد»[5]. (أي خطتك لاستمرار المؤسسة). قرر كيف سيحتاج الجهاز والمجلس والمتطوعون، والأنظمة، تقديم الدعم لتنفيذ الخطة.

كائناً من يكون القائم على تطوير استراتيجية زيادة التمويل، فيمكن له أيضاً أن يربط بين الوسائط ليصل بها إلى حدها الأقصى. مثلاً: يقود ملجأ للمشردين حملة سنوية للتبرعات، عن طريق الاتصال البريدي بالمانحين والمتطوعين الحاليين، مع محاولة لتوسيع القائمة كل عام بحدود 10٪. إن هذه الحملة البريدية، تحقق مبلغاً متواضعاً من المال، ولكن هدفها الأكبر هو تحديد المانحين الأكثر عطاء، فيدعون بعد ذلك إلى حفل استقبال مفتوح يستمر خلال فصل الإجازات. وبعد حفل الاستقبال المفتوح يقوم المتطوعون بزيارات شخصية لجميع المانحين الذين حضروا الحفل، بحثاً عن تبرعات جوهرية أكثر. وخلال تلك الزيارات يجرى اختيار الأسماء التي ستتناولها حملة السنة القادمة. فإذا نظر إلى أي من هذه الفعاليات منفردة (الحملة البريدية، حفل الاستقبال المفتوح، زيارات للمانحين الكبار) و بمعزل عن الوسائط الأخرى، فسيحقق كل منها نجاحاً أقل بكثير.

وعندما يتم اختيار العناصر الرئيسة، ويجرى ربطها جميعاً في خطة ووفق تقويم زمني، تنتقل المؤسسة حينها إلى تحديد ما هو المطلوب لتفعيل خطة زيادة الموارد. مثلاً: إذا كانت الهبات الرئيسة قد اعتبرت أنها المفتاح لزيادة التمويل، فسوف يؤثر قرار كهذا في تعبئة المجلس وتركيبه.

ويمكن أيضاً أن يكون وتدريب الجهاز على طلب التبرعات مناسباً. فإذا كانت التبرعات التعاونية هي الوسيلة التي ستعتمد في التنمية، فيجب عندها بذل جهود أكبر لتعبئة متطوعين من اتحادات مختارة. وإذا كانت المبالغ المتبرع بها لا تشكل عاملاً بارزاً حتى الآن، ولكن المؤسسة ترغب في تطوير هذا الميدان يمكن لها كحل مقبول أن تتعاقد مع مدير تطوير لعدة سنوات.

5- ضع أهدافاً لتنمية الموارد. تستطيع، مستنداً إلى التحليل السابق أن تبدأ بوضع أهداف مالية طويلة الأمد وقصيرة الأجل لكل مصدر تمويل تستمد ثقتك فيه باستمرار عطائه وذلك من أدائه التاريخي ومدعوماً بمعدلات يمكن الدفاع عنها. وإذا كانت بعض تقديراتك حول بعض المصادر موضع تساؤل فقد ترغب في اختصار مصادر معينة بسبب الشك في استمرارها وذلك قبل أن تثبت الأرقام في خطتي زيادة التمويل طويلة الأمد وقصيرة الأجل. وإذا، كان الهدف المحدد الذي يجب أن تصل إليه جوهرياً أقل من المبالغ المطلوبة لتمويل ودعم الخطة الاستراتيجية فقد تحتاج لإعادة النظر ببعض الأغراض الواردة في الخطة، فإما أن تضيق أفق وميزان تصورك في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة أو أن تعيد تصنيف أولوياتك في أي من الأغراض تحب أن تضعها جانباً إذا كنت غير قادر على تأمين المال الضروري لدعم الخطة.

6- اكتب خطة التطوير. لخص أهدافك في خطة زيادة الأموال على الأمد الطويل، مع خطة سنوية لزيادة الأموال في السنة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية. تذكر أن تكون خطتك بسيطة بما يكفي بحيث يستطيع أي شخص أن يعود إليها، إنما لتكن محددة وواقعية بحيث يمكن وضعها في العمل بنجاح.

7 – تبنى خطة التطوير. بعد الخطة الاستراتيجية ودعم خطة التطوير اسأل المجلس أن يأخذ الخطوة الأولى في تنفيذ خطة تطوير التمويل وهي أن يقدم كل منهم مبلغ التبرع الذي التزم به.

ستساعدك ورقة العمل رقم 17 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 6-2) في تطوير الصفقة الواسعة، والمشاريع المالية واسعة المدى التي تحتاجها. إذا كنت تريد الحصول على فكرة أفضل عن تكاليف دعم خطتك الاستراتيجية، وكيف تستطيع دعم الخطة. تذكر، وأنت تحاول ان تعبر عن معقولية هدفك فيما إذا كنت في خمس سنوات قادراً أن تحول مؤسستك من مؤسسة بميزانية 500.000 دولار إلى مؤسسة بميزانية 800.000 دولار وليس غرضك هنا أن تتأكد أن ميزانيتك هي 800.000 أو 783.000 دولار ولا أن تزيدها لتصبح 821.500 دولار.

ووضعت إحدى المؤسسات على بساط البحث مشروعا عن حجم التكاليف لدعم خطتها الاستراتيجية في ساعة واحدة، وبعد إعداد ملف البرنامج وضع الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية، طلب المراقب من الفريق الإداري أن يقدر عدد أعضاء الجهاز الذين سيعملون بدوام كامل أو ما يعادله، واللازم لإدارة المؤسسة وتشغيل البرامج في المستوى الوارد في المشروع. وقد قدر الفريق الإداري أن المؤسسة ستحتاج في السنين الخمسة القادمة إلى زيادة في عدد أفراد الجهاز الحالي من 24 إلى 36 شخصاً – أي 50٪ زيادة في عدد أفراد الجهاز. وبافتراض أن نسبة الرواتب المباشرة والميزات إلى النفقات العامة ستبقى بنفس النسبة، فإن المراقب قدّر أنه في السنين الخمس القادمة ستنمو ميزانية المؤسسة من ميزانية بـ 2 مليون دولار إلى ميزانية بـ 3 مليون دولار. وفي نهاية السنوات الخمس، كانت الميزانية السنوية للمؤسسة حوالي 2.750.000 دولاراً. وعلى الرغم من أن الميزانية الجديدة كانت بعيدة عن تقديرات المراقب قبل خمس سنوات، إلا أنها كانت قريبة من الرقم المطلوب كي يقوم جهاز التطوير بوضع وتنفيذ خطة تطوير طويلة الأمد.

العرض 6-2

ورقة العمل 17:
التطورات المالية طويلة الأمد

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	**تنقسم ورقة العمل هذه إلى قسمين:** **يطلب منك القسم الأول أن تضع مسودة لتقدير كم سيكلف تشغيل يصل الى الأفق والمعدل المقترحين في البرامج، مع ما يلزم من بنية تحتية مدعومة. استخدم ورقتي العمل 14 و16 لتساعداك في توجيه تفكيرك حول التكاليف المحتملة. ويطلب منك القسم الثاني من ورقة العمل هذه، أن تحدد مصادر العائدات لكل برنامج، ونفقات المجموعة الإدارية.**
لماذا نقوم بهذه الفعالية؟	**تستطيع المعلومات المأخوذة من ورقة العمل هذه أن تخدم وكأنها اختبار واقعي - هل نستطيع فعلاً دعم الخطة كما وردت حالياً؟** **في الوقت نفسه استخدم المعلومات لتطوير خطة مفصلة طويلة الأمد لتنمية التمويل.**
من ستشمله العملية؟	**يحتاج جهاز البرنامج والجهاز المالي أن يعملا معاً لإكمال ملء ورقة العمل هذه.**

الخطوة 5-3 : اكتب وثيقة التخطيط الاستراتيجي

حدِّد كاتب الخطة

من سيكتب الخطة، أثير هذا السؤال للمرة الأولى في المرحلة رقم 1: الخطوة 1-4 فإذا كان الكاتب المناسب قد جرى تعيينه منذ بداية العملية، فإنه سيكون قادراً مع البدء فوراً في كتابة القرارات التي اتخذت أثناء عملية التخطيط. أما إذا كانت

مسألة مَنْ يجب أن يكتب الخطة تحتاج إلى مراجعة، فيجب الاحتفاظ ببعض الأفكار في الذهن. ومن المفيد التذكر أن شخصاً أو شخصين، وليس مجموعة كبيرة سيكون أو يكونا كافيين للكتابة بكفاءة أكبر.

ويصوغ الكاتب، ببساطة، ما عرض من أفكار المجموعة. وغالباً ما يقوم المدير التنفيذي بوضع مسودة الخطة، كما يمكن أن يعهد بهذه المهمة إلى شخص من الجهاز، أو عضو في المجلس، أو إلى مستشار كان قد عمل مع لجنة التخطيط. وفي النهاية، لا يهم حقيقة من يكتب الخطة الاستراتيجية. أما ما يهم فهو أن توثق بدقة القرارات التي اتخذتها لجنة التخطيط، وأن تسجل رؤية مشتركة، وأن تتمتع بدعم أولئك الذين سيكونون مسؤولين عن تنفيذها. (وبشكل مشابه تماماً، وبشكل مثالي، فإن القرار فيمن يكتب الخطة قد يكون قد اتخذ مبكراً في الخطة).

طوّر عملية مراجعة لوثيقة الخطة:

إن عملية المراجعة ثم التصديق، هي واحدة من أهم الاعتبارات في هذه المرحلة، لأنه في هذه النقطة ستكمل السيطرة على الجودة النوعية، وتأخذ فرصتك الأخيرة لبناء الالتزام قبل التصديق. يجب على لجنة التخطيط أن تقرر مسبقاً من سيراجع مسودة الخطة ويجيب عليها. ومن الواضح أن أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي سيشاركون في عملية المراجعة، ولكن هل يجب أن يشارك كامل أعضاء المجلس وكامل أعضاء الجهاز؟ إن المبدأ المرشد للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي هو أن كل شخص سيساعد في تنفيذ الخطة يجب أن يكون له بعض المساهمة في تشكيلها. أما إذا كانت مراجعة المسودات الأخيرة للخطة هو دعوة للحكم عليها فإن ذلك يستند إلى الظروف الخاصة لكل مؤسسة.

مثالياً، يجب أن تكون الأفكار الكبيرة قد بحثت وجرى حلها، بحيث أن المراجعات تجري فقط للمسائل الصغيرة، كإضافة تفصيل أو مراجعة صيغة، أو تبديل مفردة في فصل معين. ويمكن لتعديل صياغة بعض النصوص أن يكون مفيداً. وعلى

المراجعين أن ينظروا إلى أي مدى تتماسك الخطة بكاملها، وفيما إذا كانت طموحة بدون شطط. فإذا غاص المراجعون بتصحيح تفاصيل كثيرة، فربما تبقى الخطة على شكل مسودة إلى الأبد. ويجب على لجنة التخطيط هنا أن تمارس دوراً قياديا فتضع إطارا زمنيا واقعيا للمراجعة وموعدا نهائيا لإنهاء المراجعة. وتحتاج اللجنة أن تختار مستوى المراجعة المناسب للمؤسسة وتوزيع نسخا من الخطة على الأفراد المختارين للقيام بالمراجعة، والاتفاق على موعد نهائي لإنهاء المراجعة (عادة يكفي من أسبوع إلى أسبوعين). وعند استلام كافة المراجعات، يجب على اللجنة أن تتفق على أي من المراجعات المقترحة تقبلها، وتدخل هذه التعديلات في الوثيقة، ثم تخضع الخطة الاستراتيجية لمراجعة مجلس المديرين بكامل أعضائه للتصديق عليها.

اختر ما الذي ستضمنه في الخطة الاستراتيجية وصيغتها

إن الخطة الاستراتيجية هي ببساطة وثيقة تلخص لماذا توجد مؤسسة ما، وما الذي تحاول أن تفعله وتكمله، و كيف ستتصرف لأداء ذلك. أما جمهورها فهو أي فرد يريد أن يعرف ما هي أهم أفكار المؤسسة، وقضاياها، وأولوياتها ويتضمن ذلك أعضاء المجلس، أعضاء الجهاز، والمتطوعون، والزبائن، والممولون، والأنداد في المؤسسات الأخرى، والصحافة، والجمهور. إنها وثيقة يفترض بها أن توضح أي اتجاه تأخذه المنظمة وتقدم المبرر الكافي كي تفرض هذا الاتجاه على نفسها. وهكذا بقدر ما تكون الوثيقة أكثر دقة وتنظيماً بقدر ما يكون استخدامها كذلك، ويكون مساعداً في قيادة عمليات المؤسسة.

واستناداً إلى شدة الاستخدام في عملية التخطيط الاستراتيجي - مختصرة أو معتدلة أو شاملة - فإن الخطط الاستراتيجية تتصف بفروق ضعيفة في صيغتها وتتضمن مستويات مختلفة من الخصوصية والطول. ويجب أن تعكس الخطة المكتوبة طبيعة ومدى مناقشات التخطيط، وحجم التفاصيل الذي تحتاجها كي تكون قادرة على الوصول إلى القارئ. ومهما كانت الصيغة فإن المهم في الوثيقة هو أن تعطي أكبر توضيح ممكن لخطة المؤسسة في المستقبل - إن الصيغة يجب أن تخدم الرسالة.

وفيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي المختصرة، فإن وثيقة التخطيط الاستراتيجي ربما لن تزيد عن 3-8 صفحات طولاً، وسوف تتضمن بياني الرسالة والرؤية، وموجزاً عن الاستراتيجيات الجوهرية وقائمة بأولويات العمليات / الإدارة والبرنامج طويل الأمد وقصير الأجل. كذلك فإن الملاحظات التي تسجل في اجتماع المراجعة ربما تستخدم كملحق بالوثيقة.

وبالنسبة لعملية التخطيط المتوسطة فإن وثيقة التخطيط الاستراتيجي قد تكون على الأرجح مؤلفة من 8-12 صفحة وسوف تتضمن العناصر التالية:

- مقدمة رئيس المجلس (صفحة واحدة).
- بيانات الرسالة والرؤية، والقيم (صفحة واحدة).
- ملخص الاستراتيجيات الجوهرية (صفحة واحدة).
- قائمة بالبرامج طويلة الأمد وقصيرة الأجل، والأهداف وأغراض العمليات / الإدارة (من 4-6 صفحات).
- إضافات اختيارية: موجز عن تقييم الوضع، موجز عن استمارات استطلاع آراء الزبائن، موجز عن اي استطلاعات أخرى أو مقابلات تتعلق بصاحب العلاقة (من صفحة إلى ثلاث صفحات).

بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة و/أو منظمة متعددة الإدارات، فإنها ستحتاج على الأغلب إلى وثيقة من 15 حتى 50 صفحة. ويتضمن العرض رقم 6.3 لائحة بمحتويات وثيقة كهذه. وفي الفصل التالي ستجد وصفاً مختصراً لكل عنصر. وتساعد مثل هذه اللائحة الكتاب عندما يبدءون بتنظيم أفكارهم ومادة ما سيكتبون.

توضيح مفصل لكل قسم من الخطة الاستراتيجية

1- مقدمة بقلم رئيس المجلس

وهي رسالة من صفحة واحدة موجهة من رئيس مجلس المديرين في المؤسسة، يقدم فيها الخطة إلى القراء. وهي تعطي خاتم التصديق على الخطة، وتعلن أن المؤسسة قد أنجزت مرحلة حرجة من التوافق الداخلي. (هذا التقديم غالباً ما يصحبه موجز تنفيذي).

2- الموجز التنفيذي

يقدَّم في صفحة أو صفحتين، ويجب على هذا الجزء أن يلخص الخطة الاستراتيجية، ويشير إلى الرسالة والرؤية، ويلقي الضوء على جوهر استراتيجيات المستقبل والبرنامج الرئيس، والأولويات الإدارية (ما الذي تبحث عنه المؤسسة

العرض 3-6 **نموذج لائحة المحتويات لعملية التخطيط الاقتصادي**

1- مقدمة بقلم رئيس المجلس.

2- موجز تنفيذي.

3- بيانات الرسالة والتصور، والقيم.

4- صورة وتاريخ المنظمة.

5- موجز عن جوهر الاستراتيجيات.

6- أهداف وأغراض البرنامج.

7- الأهداف والأغراض المالية والإدارية والسلطة.

8- الملاحق (المحتملة).

- موجز عن التقييم البيئي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.
- موجز عن استطلاعات آراء الزبائن، والمقابلات في المجتمع. الخ
- عضوية المجلس ولجنة التخطيط.
- مشروع الميزانية طويلة الأمد.
- خطة التطوير طويلة الأمد – منفذة.

لتكمله)، وربما يتم كتابة عملية تطوير الخطة، وفي الوقت نفسه تقديم الشكر للمشاركين في العملية. ويجب أن يتيح الموجز للقارئ فهم ما هو الأكثر أهمية في خطة المؤسسة: ما هو محور القصة الذي تخطط لاتباعه؟ (ملاحظة: هذا الملخص التنفيذي يمكن أن ينشر في الرسائل الإخبارية للمؤسسة أو يرسل بالبريد الخاص إلى المساندين والمشاركين في عملية التخطيط).

3- بيانات الرسالة والرؤية والقيم

يمكن لهذه البيانات أن تقدم دون نص تمهيدي، لأنها بالضرورة تقدم نفسها، وتحددها.

4- صورة المؤسسة وتاريخها

(ملاحظة: يمكن أن يضاف هذا القسم كملحق، بدل أن يكون جزءاً من وثيقة عملية التخطيط الاستراتيجي).

يجب أن يتمكن القراء في صفحة أو صفحتين من معرفة قصة المؤسسة - الأحداث الرئيسة، الانتصارات، والتغيرات مع الزمن - كي يستطيعوا أن يفهموا سياقها التاريخي (تماماً مثلما احتاجت لجنة التخطيط أن تفعل ذلك في مرحلة تجميع المعلومات من أجل عملية التخطيط). وكذلك يجب أن يلقى الضوء في هذا الفصل على الإنجازات الرئيسة للسنة الماضية. ويمكن لهذا الفصل أن يكون قصيراً أو تغنيه التفاصيل استناداً إلى مدى معرفة القارئ بتاريخ المؤسسة.

5- ملخص عن الاستراتيجيات الأساسية

يوضح هذا القسم التفكير الاستراتيجي الذي يقف خلف الخطة ويخبر القراء أين ستركز المؤسسة أولاً مواردها في السنين القليلة القادمة. ويمكن أن يقدم هذا الفصل كقائمة تتضمن الاستراتيجيات لمدة ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل. ويمكن أن يدرج بعد كل استراتيجية، توضيح لها بحيث يستطيع القارئ البعيد أن يحصل على فهم أفضل لمعنى كلمة «لماذا» في تلك الاستراتيجية.

6- مرامي وأهداف البرنامج

كيفما نظرنا إلى الأمر تعتبر مرامي وأهداف البرنامج، أنها قلب الخطة الاستراتيجية، ويجيب بيان الرسالة على الأسئلة الكبرى حول لماذا وجدت المؤسسة، وكيف تتطلع الى إفادة المجتمع، ولكن المرامي والأهداف الأبعد مدى تشكل خطة العمل- أي ما تنوي المؤسسة أن تفعله في السنين القليلة القادمة. وهكذا يجب أن يخدم هذا القسم كدليل مفيد في التخطيط التشغيلي السنوي ومرجعاً للتقييم. واعتماداً على طبيعة المؤسسة المعقدة يمكن لهذا الجزء أن يتراوح حجمه من 3-15 صفحة. ولكن المؤسسات متعددة الإدارات والمنظمات الكبرى تزيد من رقم الصفحات. (انظر الملحق 3 لنموذج عن مرامي وأهداف البرنامج).

7- المرامي والأهداف المالية والإدارية والسلطوية:

تكون المرامي الأهداف والأغراض المالية الإدارية والسلطوية منفصلة عن وظائف البرنامج، وذلك للتأكيد على التفريق بين مرامي الخدمات، ومرامي تطوير المؤسسة. ويعطي هذا الجزء فهماً أوضح للاختلاف، وطبيعة العلاقة بين الاثنين. ويتوجه هذا الفصل مباشرة إلى الموارد المطلوبة لدعم مرامي الخدمات. وتتضمن المرامي نمطياً تشكيل الجهاز والميزات وتطوير الموارد، ومجلس المديرين، والتخطيط والتقييم، والعلاقات العامة / التسويق، والبنية التحتية (تتضمن التقرير التكنولوجي والمالي والمعلومات والمرافق) وشبكة العمل، والتعاون. واعتماداً على تركيب المؤسسة، يكون هذا الجزء عادة من 3 إلى 12 صفحة، وبالإمكان أن يكون أكبر.

8- الملاحق

إن السبب في إضافة الملاحق هو لتقديم التوثيق اللازم للقراء المهتمين. وقد لا يكون هناك حاجة لهذه الملاحق (فالعديد من المؤسسات تميل للإيجاز). ويجب ضمها فقط إذا كانت ستمكن القارئ فعلاً من تشكيل فهم أفضل للخطة، وليس

لمجرد الإثقال عليه بالمزيد من البيانات. وستلخص معظم المؤسسات على الأقل، نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات وربما نتائج أي استطلاع للزبائن / العملاء. ويمكن للملاحق أن تكون من 3-5 صفحات. ولكن بالإمكان أن تكون أطول.

تعليق هامشي

يمكن أحياناً، أن تنظم المرامي والأهداف والأغراض تحت أي استراتيجية جوهرية. مثلاً إحدى المؤسسات كان لديها الاستراتيجيات الأربعة التالية:

1- الاستثمار ضمن قدرتنا لدعم البرامج في ميادين تشكيل الجهاز، والبنية التحتية والسلطة.

2- توسيع وتنويع قاعدة التمويل كي نكون أقل اعتماداً على المصادر الحكومية.

3- توسيع خدماتنا بحيث نقدم سلسلة منها تلبي حاجات زبائننا.

4-تحسين ظهورنا بين الناس وفي الإعلام، وتحسين فهم الآخرين لما نقوم به، وللتأثير الذي نتركه على حياة زبائننا.

كل من هذه الاستراتيجيات الجوهرية لها سلسلة من المرامي والأهداف طويلة الأمد. مثلاً: توسيع قاعدة تمويلنا وتنويعها، كي نكون أقل اعتماداً على المصادر الحكومية:

- **المرمى: زيادة الدعم الذي نتلقاه من الأفراد، والمؤسسات والاتحادات (نموذج عن الغرض : كل سنة نزيد من مرمى تنمية عائداتنا الخاصة على الأقل 10٪ زيادة على السنة السابقة).**

- **المرمى: زيادة دور المجلس وقدراته في زيادة التمويل (نموذج على الأهداف: الحصول على 100٪ من تبرعات أعضاء المجلس).**

- **المرمى: تحسين التسويق وإبراز المؤسسة ودورها كوسيلة لزيادة التمويل.**

(نموذج عن الهدف : تحسين قدرتنا على متابعة ما نحصله من الحكومة والزبائن).

- **المرمى: تحسين قدرتنا للحصول على التمويل الشعبي المناسب (نموذج عن الهدف: نطور ونفذ أفضل الممارسات لتحديد وحماية التمويل العام، ومواجهة متطلبات إعداد تقارير مستمرة مترافقة مع التمويل العام).**

اكتب الخطة

إذا كان هناك أكثر من كاتب، ضع خطة لإكمال كتابة الخطة الاستراتيجية (انظر العرض 6-4). وضَمِّن كل قسم من الخطة وصفاً مختصراً للغرض، واسم الشخص المسؤول عن إتمام كتابة القسم الخاص به، وطول النص المطلوب (مثلاً: صفحة واحدة، صفحتان.. إلخ)، وَوَضّع الخطة.

وفيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي المختصرة، سيحتاج كاتب الخطة (كُتَّاب) ببساطة إلى استخدام الملاحظات المسجلة في اجتماع مراجعة التخطيط وتلخيص الأفكار الرئيسة وتثبيتها على الورق. فإذا قررت المجموعة في اجتماع المراجعة أن تعيد كتابة بيان الرسالة، يمكن لشخصين أو ثلاثة أن يجمعوا ورقة العمل رقم 5 من كل من شارك بملئها، والأفكار التي تولدت في أثناء مناقشات اجتماع المراجعة، ثم يعيد صياغة البيان بعد تنقيحه. ثم يرسل بيان الرسالة الجديد إلى كاتب الخطة الاستراتيجية كي يضمنه في الوثيقة النهائية. أما مفتاح كتابة الخطة فهو أن تجعلها بسيطةً وقصيرة، وتوزعها على ذوي العلاقة الداخليين للتعليق عليها، ثم ترفع النسخة النهائية إلى مجلس المديرين للموافقة عليها.

أما في عملية التخطيط الاستراتيجية المعتدلة، فيجب على الكاتب (الكتاب) أن يستخدم الملاحظات المستخدمة في اجتماع المراجعة الذي عقده المجلس، وكل اجتماعات لجنة التخطيط. إن هذه الملاحظات بالإضافة إلى نسخ من أوراق العمل التالية إذا استخدمت كقاعدة للنقاش، ربما ستكون مساعداً مهماً جداً لتطوير الخطة الاستراتيجية المعتدلة:

العرض 6-4 **مثال على خطة لإكمال الخطة الاستراتيجية عندما يكون هناك العديد من الكتّاب**

الجزء	غرض الجزء	المحرك الرئيس	الطول المقترح	الوضع
المقدمة	حول العملية، موجز عما تضمنته الخطة، إشارة الى المستقبل.	جوان	1 صفحة	15 يونيو يوم ارسلت إلى المجلس.
بيان الرسالة	نجعل القارئ يعرف ما هو غرضنا وماذا نفعل.	سو	1 صفحة	اكتملت
بيان الرؤية	نوحي للقارئ بما نأمل ان ننجزه. إنه حلمنا المعقول.	كاثلين	1 صفحة	اكتملت
بيان بالقيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية.	نجعل القارئ يعلم ما هي القيم والمعتقدات والافتراضات التي نبني عليها عملنا.	جوان	1 صفحة	اكتملت
تاريخ المؤسسة التي نخدمها حالياً وأولية الزبائن في المستقبل.	نساعد القارئ على فهم جذورنا، ولماذا نخدم الناس الذين نخدمهم ومن هم أناسنا.	جوان	2 صفحة	اكتملت
مبررات قراراتنا. ماذا تعلمنا من مساهمينا؟	نزود القارئ بشروح عن أسباب اتخاذ قراراتنا، موجز عن نقاط القوة والضعف والفرص والاحتمالات.	كاثلين	2 صفحة	تكتمل في 14 مايو
اين تتلاءم مؤسستنا في تقديم الخدمات لزبائننا؟	تساعد القارئ على معرفة من يخدم أيضاً زبائننا ووضعنا التنافسي المتفرد.	سو	1 صفحة	توزيع المسودة الأولى.
موجز الاستراتيجيات الجوهرية	تلخص تركيزنا الأساسي على موارد السنين الثلاث القادمة.	ميشيل	2 صفحة	اكتملت

العرض 6-4 **مثال على خطة لإكمال الخطة الاستراتيجية عندما يكون هناك العديد من الكتّاب (تتمة)**

الجزء	غرض الجزء	المحرك الرئيس	الطول المقترح	الوضع
استراتيجيات أساسية تفصيلية مع توجيهات أساسية / مرامي وأهداف.	وصف تفصيلي لكل من الاستراتيجيات الجوهرية متضمناً الأرضية التي على أساسها نفعل ما نفعل. والأهداف الشاملة والأغراض المحددة التي يجب انجازها في السنين الخمس القادمة.	كل برنامج عيّن له كاتب ويعمل جوان منسقاً	15 صفحة	واجب الإكمال في 14 مايو
الملحق	يتضمن: قائمة بمن تحدثنا إليهم خلال تقييم ذوي العلاقة الخارجيين خطة تطوير طويلة الأمد. وصف تفصيلي لاحتياجات الزبائن. ما تعلمناه من ذوي العلاقة الخارجيين.			واجب الإكمال في 1 يونيو

- ورقة العمل رقم 5 ضع بيان الرسالة.
- ورقة العمل رقم 6 ضع بيان التصور.
- ورقة العمل رقم 7 اربط بين قيم المنظمة، والمعتقدات والمبادئ الإرشادية. (اختياري).
- ورقة العمل رقم 14 ملف البرنامج.
- ورقة العمل رقم 15 استراتيجيات المستقبل الجوهرية.
- ورقة العمل رقم 16 موجز عن الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية.
- ورقة العمل رقم 17 تصورات عن خطط مالية طويلة الأمد.
- أما ملاحق الخطة الاستراتيجية المعتدلة، فيمكن أن تتضمن بيانات من ورقة العمل رقم 12 (موجز لتحليل البيانات).

وبعد أن يكون رئيس المجلس أو رئيس لجنة التخطيط قد كتب مقدمة الخطة الاستراتيجية، يجب أن توزع الوثيقة على ذوي العلاقة الأساسيين ليضيفوا إليها ملاحظاتهم، ثم ترسل الطبعة النهائية إلى مجلس المديرين للتصديق عليها.

وبالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجية الشاملة، والمؤسسات متعددة الإدارات، تكون وثيقة التخطيط الاستراتيجي على الأغلب مكتوبة، إذا كانت معظم أوراق العمل قد اكتملت. ويستطيع الكاتب (الكتّاب) ببساطة أن يقص ويلصق البيانات الداعمة في ورقة العمل في وثيقة التخطيط الاستراتيجي. مثلاً: إن المعلومات المتعلقة بكل من الرسالة، وبيان الرؤية والقيم سنجدها في أوراق العمل رقم 5 و6 و 7 على التوالي، كما أن الاستراتيجيات الأساسية كانت قد روجعت في ورقة العمل رقم 15 حتى لو كانت إحدى المؤسسات لم تكمل كل أوراق العمل؛ وقد تكون هذه حال معظم المؤسسات، فإن أوراق العمل يجب أن ترسم إطار المناقشات، ولهذا نحتاج ببساطة إلى تلخيص الملاحظات المدونة في الاجتماعات، وتضمينها في الخطة الإستراتجية.

إن الأسلوب الشائع لكتابة خطة استراتيجية شاملة، هو أسلوب كتابة الخطة الاستراتيجية المختصرة نفسه: اجعلها مختصرة و قصيرة بقدر ما تستطيع، واستمر بتقديم الإرشاد الكافي لتقديم خطة تطوير سنوية. إن قلب وثيقة التخطيط الاستراتيجي هو أقسام الاستراتيجيات الأساسية والبرامج والأولويات /المرامي والأهداف الإدارية. كما أن البيانات المساندة يجب أن تتضمنها كلها ملاحق الخطة الاستراتيجية.

أما في المؤسسات متعددة الإدارات، فإن الاستراتيجيات الشاملة والبرنامج المفرط وإدارة / دعم المرامي والأهداف لكامل المؤسسة يجب أن تطوّر أولاً. ويجب أن يكون كل مدير إدارة (أو رئيس إدارة) مسؤولاً عن تطوير المرامي والأهداف لإدارته، ويجب أن يتأكد أن الخطة الإدارية متوافقة مع كامل الخطة الاستراتيجية. ويجب على الكاتب الرئيس أو كتّاب الخطة الاستراتيجية الشاملة عندها إدراج خطط الإدارات في وثيقة التخطيط الاستراتيجي الشاملة.

وقد أوردنا في نهاية هذا الفصل الخطة الاستراتيجية لمنظمة ASO / USA .

أشكال بديلة للخطط الاستراتيجية

كما ورد سابقاً، تمتلك الخطط الاستراتيجية عادة كل العناصر التالية: مقدمة بقلم رئيس المجلس، ملخص تنفيذي، بيان بالرسالة (وكذلك بياني الرؤية والقيم)، تاريخ المؤسسة وصورتها، والاستراتيجيات الجوهرية.

وبالإضافة إلى ذلك، لدى معظم الخطط الإستراتجية جزء أيضاً يتضمن رواية تفصيلية عن مرامي البرنامج وأهدافه طويلة الأمد، والمرامي الإدارية والمالية والتوجيهية. وعلى كل حال، ليس هناك بالضرورة قاعدة تقول إن عليك اتباع صيغة واحدة فقط.

تستخدم بعض المؤسسات الصيغة العمودية لوصف مراميهم أهدافهم وطويلة المد، بدلاً من الرواية البسيطة (انظر العرض 5.6) وتسمح الصيغة العمودية لقارئ الخطة أن يرى بسهولة الرابط بين المرامي، والمرامي الفرعية، والأهداف. ويسمح عمود التعليق لقارئ الخطة الاستراتيجية أن يفهم بشكل أفضل:

لماذا يكون المرمى مهماً. وتضمين بيانات خلفية المؤسسة، والبيانات التاريخية، أو ملخص عن التأكيد أو التركيز في المستقبل على المرمى، يساعد القارئ على وضع المرمى في سياق ما.

العرض 5-6 مثال: استخدام صيغة عمودية

خدمات الدعم: المرمى: التأكد من أن العائلات تحظى بمكان آمن للتعبير عن مشاعرها ولتخفيف إحساسها بالعزلة

المرمى		التعليق	الأهداف
مجموعات الدعم	التأكيد على العملية الهيكلية لمجموعة الدعم التي مازالت غير رسمية و التي تشجع العائلات للبحث عن المساندة وتقديم هذه المساعدة لها.	جماعات الدعم هي قلب مؤسسة SFCD جماعات الدعم هي الأماكن الرئيسة التي تلتقي فيها العائلات وتتواصل. وتستمر جماعات الدعم في تلقي أعلى معدلات الاتصال من الوالدين/والمشرفين الصحيين الذين استخدموهم. وجدنا أيضاً أن كل العائلات التي لديها أطفال بإعاقات مختلفة لديها الكثير لتشارك به، بعض الإعاقات أو المشكلات منتشرة إلى درجة أنه من الصعب أن توفر لها مجموعات تركز على إعاقة محددة أو مسألة خاصة. وبالإضافة إلى الوالدين / والمشرفين الصحيين، يستفيد الأطفال المعاقون وكذلك أشقاؤهم وأقرباؤهم من الحصول على مكان آمن يعبرون فيه عن مشاعرهم ويشاركون الآخرين خبراتهم. واستجابة لهذه الاحتياجات فقد شكلنا مجموعات دعم خاصة مثل مجموعة الإخوة. نحن نريد أن تستمر مجموعات الدعم المتوفرة لدينا وأن تكون أيضاً مرنين ونتوسع كي نلبي الحاجات الجديدة في سان فرانسيسكو. نحن نحاول أن نحقق وصولاً بقدر الإمكان لوصول المجموعات إلى كل المجتمعات المختلفة. وبلغات مختلفة، مع عناية بالأطفال.	1- في نهاية السنة الثانية من هذه الخطة، سنطوّر وننفذ برنامجاً لدعم وتطوير مهني لقادة المجموعات، ونحقق بنية تحتية كي نضمن نجاح مجموعات الدعم. 2- ازدياد معدل عدد المشاركين في لجان الدعم من 5 إلى 8 أعضاء. 3- التأكد من أنه لدينا على الأقل مجموعة دعم واحدة في كل منطقة من المناطق المجاورة في المدينة. 4- تحسين الرابطة بين أعضاء مجموعات الدعم وبين خدماتنا الأخرى.

العرض 6-5 **مثال: استخدام صيغة عمودية**

خدمات الدعم: - الهدف: التأكد من أن العائلات تحظى بمكان آمن للتعبير عن مشاعرها ولتخفيف إحساسها بالعزلة (تتمة)

	المرمى	التعليق	الأهداف
برنامج القرين المعلم والمرشد	تقديم فرص للعائلات / أعضاء العائلات للحصول على دعم من شخص آخر لديه خبرة شخصية في عالم الإعاقة، وهو من الناحيتين الثقافية واللغوية قريباً جيداً وقد جرى تدريبه من قبل SFCD مع التأكيد على متابعته التدريب.	يقدم برنامج من والد إلى والد دعما للعائلات عن طريق شخص قد عاش خبرة مشابهة. إن دعم هذا الشخص المماثل في التجربة مهم لأنه من غير المؤكد أن يستفيد كل شخص من خبرة كامل المجموعة. فالعديد من الأسر لها تجربة خاصة. وعندما كانت جزءا من مجموعة فقد شعرت بالقهر واحيانا بالتهديد. وتقديم الدعم عن طريق فرد، يستطيع الإتصال بالعائلة عندما يكون ذلك مناسباً لها، أو عندما تظهر الحاجة لمثل هذا الإتصال كنقيض للإلتزام بالحضور في مواعيد محددة وفق جدول زمني موضوع مسبقاً . وقد طورنا نموذجاً يعمل فعلا بشكل جيد، ونحب أن نوسع هذا النمط لنضيف إليه الأقرباء والأطفال المعاقين كمعملين ومرشدين.	١- الإبقاء على التنوع الثقافي للمرشدين المدربين. ٢- تطوير وتنيفذ تدريب المرشدين بالصينية والاسبانية. ٣- زيادة عدد الأقران المعلمين بمعدل عشرة في الشهر الواحد. ٤- زيادة المشاركة السنوية لمجموعة دعم المرشدين إلى 20 مشاركاً. ٥- استكشاف احتمال التوسع في هذا النمط ليضم شباباً.

يواجه المخططون خياراً فيما إذا كان عليهم أن يضمنوا الأهداف التفصيلية من سنة إلى سنة. وتلخص بعض الخطط الاستراتيجية في تفصيل كبير ما تريد المؤسسة أن تنجزه كل عام من الأعوام الثلاثة القادمة (أو الخمسة). مثلاً: في السنة الأولى نريد أن نزيد زبائننا من 100 إلى 150، وفي السنة الثانية نريد أن نزيدهم إلى 200 زبون وفي السنة الثالثة إلى 225 زبوناً، وفي السنة الرابعة إلى 250 زبوناً وفي نهاية السنة الخامسة نريد أن يكون لدينا 300 زبون. إن التحدي الذي يرافق الاتجاه، هو أنه يفترض أنك تستطيع التنبؤ وتسيطر على مستويات الفعالية كل سنة. ولكن ما هو أكثر أهمية، أنه يفترض أن هناك قيمة كافية يجب كسبها في تلخيص النتائج في تفصيل كهذا، والتي ترغب أن تنجزها في الإطار الزمني للخطة.

ويشعر المؤلفان أن حجم الجهد - والمهارة المطلوبة للتنبؤ بذلك المستوى من التفصيل - ليس ضرورياً ولا فعالاً. ويجب على الخطة الاستراتيجية أن تتضمن الأفق والمقياس الذي تريد أن تحققه (في فترة خمس سنوات نريد أن نضاعف عدد الزبائن الذين نقدم لهم الخدمات ثلاث مرات. ولكن الخطة الاستراتيجية لا تحتاج إلى تنبؤ من سنة لسنة. فخطة تشغيل مفصلة في السنة الأولى وميزانية دعم كافيتان لأن تبدأ بشكل ناجح تنفيذ خطتك الاستراتيجية. (انظر المرحلة 6 لمزيد من المعلومات عن خطة التشغيل السنوية). فإذا كان المجلس والجهاز يفضلان خطة تتضمن أغراضاً سنة فسنة، فإن الصيغة قد تبدو مثل العرض 6-6 .

هناك خيار آخر، وهو ما أخذت المؤسسات تفضله أكثر فأكثر، وهو حذف أقسام البرنامج طويل الأمد والأهداف الإدارية، ويركز بدلاً من ذلك على قائمة مفصلة من الأولويات لكل واحدة من الاستراتيجيات الجوهرية (انظر العرض 6-8).

إن خط الأساس في صيغة وثيقة التخطيط الاستراتيجي هو أنه عليك استخدام أي صيغة يمكن بموجبها أن توصل بسهولة إلى ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين ما تنوي إنجازه، وكيف ستكمل ذلك.

التعامل مع عدم اليقين في قرارات التخطيط: توفير الوقت من أجل تدقيق حقيقي

بعد أن تكون قد أكملت تقدير تكاليف الرؤية، ووضعت مسودة خطة ترسم فيها كيف ستسدد هذه التكاليف يكون الوقت قد حان كي تخطو إلى الخلف خطوة، وتأخذ نفساً عميقاً بغية القيام بتدقيق حقيقي.

العرض 6-6 **مثال: مرامي مع أهداف لثلاث سنوات**

المرمى: زيادة معدلات التخرج للطالبات في مدرسة عليا

أهداف السنة الأولى	أهداف السنة الثانية	أهداف السنة الثالثة
دراسة كاملة للخدمات الحالية المتاحة في المدينة لفتيات المدرسة العليا. طوِّر برنامجاً لتقدم دعماً معززاً لفتيات المدرسة العليا.	تنفيذ مشروع رائد يشمل على الأقل 10 فتيات من الصف التاسع.	تابع البرنامج الرائد. وفي نهاية السنة قوِّم التقدم الحاصل وقرر فيما إذا كنت ستتابع.
تابع تقديم برنامج توجيهي بعد الدوام المدرسي لعشرين فتاة من الصفوف 9 إلى 12 .	مستمر	مستمر
	ابدأ برنامج تدريب على العمل لخمس فتيات على الأقل، بالتعاون مع معهد للتدريب على العمل.	زيادة عدد الفتيات المستفيدات من البرنامج إلى 15 فتاة على الأقل.
قم بتحديث المواد التعليمية في كل الصفوف		
		البحث في احتمال البدء ببرنامج لتنمية المهارة اليدوية لتدريب الصفوف العليا في المدرسة على العمل.
تنظيم برنامج الإرشاد: إشراك 60٪ على الأقل من الفتيات مع المرشد.	مستمر	مستمر
قم برعاية برنامج تحت عنوان «احضر ابنتك للعمل».	مستمر	مستمر

العرض 7-6 مثال: ربط الهدف الإداري في الخطة الاستراتيجية مباشرة مع خطة التشغيل السنوية

تشكيل الجهاز والميزات: لجذب عاملين جدد و الاحتفاظ بالعاملين الاكفاء أوالمتطوعين لكل الخدمات والفعاليات.

خلفية / تعليق: إن جهازنا العامل هو أثمن مورد لنا. في السنتين الماضيتين ازداد الطلب على خدماتنا بشكل مفاجئ، دون أن نكون قادرين على زيادة عدد العاملين لإدارة مثل هذا النمو. وقد أدى انخفاض الرواتب وازدياد المهمات المطلوبة من الجهاز إلى مستويات من الضغط العالي، وتزايد التسرب، وخصوصاً من قبل الصف الأول في الجهاز. ونحتاج إلى تركيز مواردنا لجعل قدرة جهازنا العامل تتماشى مع مستويات خدماتنا. ولنتأكد من أننا نملك الدعم الإداري كي نحقق إيصالا كافياً وفعالاً لخدماتنا. بالإضافة الى ذلك نحتاج كي نبقى منافسين، لزيادة حزمة المكافآت خلال السنوات الثلاث الى الخمس القادمة.

ماذا نريد أن نكمله في السنين الخمس القادمة؟	معالم الطريق المباشرة	ماذا نريد إكماله في العام القادم؟	مقاييس النجاح: التغذية الراجعة وآليات التقيم	من هو المسؤول؟	منذ متى؟
تشكيل الجهاز: زيادة عدد الجهاز العامل بأجر بدوام كامل من 8 مستخدمين إلى 15 مستخدماً لدعم قدرتنا على تقديم الخدمات المطلوبة.	استئجار جهاز للبرنامج الجديد الذي سيبدأ في الأشهر الـ 18 القادمة.	زيادة عدد العاملين بدوام كامل من ثمانية مستخدمينَ بدوام كامل إلى 11 مستخدماً لدعم قدرتنا على تقديم الخدمات المطلوبة.	تعاقد مع مدير جديد لخدمات الزبائن وكذلك مع اختصاصي في خدمات الزبائن. استئجار اختصاصي تكنولوجيا وعامل ديني بدوام جزئي.	جان دو	في منتصف العام
		طوّر مراجعة لوصف جميع وظائف الجهاز.	جرى مراجعة وصف كل الوظائف مع نهاية العام المالي.	كليرويل سون	مع بداية العام المالي الجديد

العرض 7-6

مثال: ربط المرمى الإداري في الخطة الاستراتيجية مباشرة مع خطة التشغيل السنوية

ماذا نريد أن ننجز في السنين الخمس القادمة؟	معالم طريق متوسطة	ماذا نريد أن ننجز في السنة القادمة؟	مقاييس النجاح التغذية الراجعة وآليات التقييم	من هو المسؤول؟	منذ متى؟
الرواتب والميزات: نرفع الرواتب لتساوي مثيلاتها في الوكالات المشابهة ونقدم الخدمات الصحية والبصرية والسنية لجميع العاملين. نطوّر وننفذ خطة لزيادة رواتب الجهاز العامل نقدّم رزمة ميزات منافسة. اعرض خطة تقاعد مع التزام مماثل للمستخدم.	نقدم رزمة ميزات صحية جديدة خلال سنتين. نبدأ برنامج تقاعد (يتماشى مع مستوى التزام العامل) وذلك في السنة القادمة.	قيّم نظام الرواتب الكلي طور وطبق خطة لزيادة رواتب الجهاز وقدم لهم رزمة ميزات منافسة راجع سياسة الجهاز البشري.	قم بمراجعة جدول مدى الرواتب والسياسات الخاص بالموظفين الموافق عليه من المجلس.	أشخاص المجلس لجنة خاصة مؤقتة مع المستشار	في نهاية السنة
الموارد المطلوبة (اختياري) : لـ 15 عامل بدوام كامل 675000 دولار بالسعر الحالي للدولار. الميزات 135000 دولار		الموارد المطلوبة (اختياري) : لـ 11 عاملاً بدوام كامل 495.000 دولار بالسعر الحالي للدولار. الميزات 79.000 دولار المستشار 5000 دولار			

العرض 8-6 مثال: تفاصيل خطة تركز على استراتجيات المستقبل الجوهرية والأولويات

الاستراتيجية: توسيع وتنويع قاعدة تمويلنا بحيث نصبح أقل اعتماداً على منح الحكومة.

خلفية وتعليق: حالياً، تبلغ عائداتنا من منح الحكومة والعقود معها 68٪ من عائداتنا، مع 5٪ من الأفراد و2٪ من منح المؤسسات والاتحادات و25٪ من البرنامج. وبينما يبدو هذا نمطياً جداً للكثير من مؤسسات الخدمة الاجتماعية وخاصة تلك المؤسسات التي تقدم خدمات للتجمعات المهمشة، إلا أن هناك عقبات معينة سببها الاعتماد على المنح الحكومية. ومن بين تلك التحديات، أننا ملزمون بصرف منح الحكومة على فعاليات محددة صرفت من أجلها المنح. والمنح الحكومية لا تدفع عادة لتغطي كامل حصتها من التكاليف غير المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الحكومة الفيدرالية في طريقها للقيام بتخفيضات هامة في تمويلها لميدان الإسكان الذي يتمتع بمساعدات حكومية. وقد بيَّن كل من ذوي العلاقة الداخليين ذوي العلاقة الخارجيين أن علينا توسيع مؤسستنا وزيادة عدد المانحين الفرديين. والقيام بعملية تشجيع المانح الفردي يستوجب أن يخصص المجلس والجهاز وقتاً إضافياً ضرورياً لجعل هذا الدعم حقيقةً.

توجيهات أساسية / مرامي شاملة :

١- زيادة الدعم المتواصل من الأفراد والمؤسسات: تخفيض الاعتماد على المصادر الحكومية.

٢- توسيع برنامج المانحين الكبار.

٣- زيادة إغراءات ريع الاحتفال السنوي الخيري لزيادة التمويل (العشاء السنوي)

٤- زيادة دور المجلس وقدرته على تنمية التمويل.

أغراض السنوات الخمس:

المرمى	الأهداف المتصلة طويلة الأمد
زيادة دعم الأفراد والمؤسسات: تخفيض الاعتماد على الموارد الحكومية.	• البحث والمطالبة بمنح للتشغيل ومنح لبناء القدرة لدعم الأولويات الإدارية الجوهرية: رفعها من 300.000 دولار إلى 400.000 دولار لدعم القدرة والعمل على زيادة دعم المؤسسات لموازنة احتياجات التشغيل المستمر. • زيادة دعم المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المحدودة. • تطوير هدف زيادة التمويل بـ 10٪ على الأقل زيادة على الرقم الفعلي للسنة السابقة. • رفع كمية مواد البريد المباشر وقوائم المرسل اليهم لتحقيق أهداف زيادة التمويل.

العرض 8-6 **مثال: تفاصيل خطة تركز على استراتيجيات المستقبل الجوهرية والأولويات (تتمة)**

المرمى	الأهداف المتصلة طويلة المدى
توسيع برنامج المانح الفردي	• زيادة المناسبات الربيعية من مناسبتين إلى ثلاث مناسبات في السنة الأولى ومن ثلاثة إلى أربعة في السنة الثانية. زيادة عدد الحضور في المناسبات الربيعية في السنوات الثالثة والرابعة والخامسة. • زيادة عدد المانحين الأفراد من 10٪ إلى 20٪ كل عام. • زيادة عدد الدعوات لتقديم المنح على طريقة شخص مقابل شخص إلى 20 في السنة الأولى، 30 في السنة الثانية وهكذا. • رفع عدد المانحين الكبار إلى مستويات أعلى لتقديم هبات أكبر في السنتين 4 و 5 . • زيادة عدد الرعاة والحضور في الحفل السنوي لزيادة التمويل. • تحقيق مشاركة 100٪ في الصندوق السنوي بالإضافة لأي دعم خاص بحدث ما.

هل العديد من قراراتك مبنية على درجة عالية من التفاؤل؟ هل هناك العديد من افتراضاتك التي بنيت عليها مراميك وأهدافك، تتصف بدرجة عالية من عدم اليقين؟ إذا كان الأمر كذلك فماذا ستفعل؟ كنا قد أكدنا أن التخطيط ليس للتنبؤ عن المستقبل وإنما لاتخاذ قرارات أفضل للوقت الراهن. ومع أن أحداً غير قادر على التنبؤ بما سيحمله المستقبل، فأنت تستطيع في عملية التخطيط أن تستبق وقت الاضطراب أو عدم اليقين، وتضع بالتالي إجابتك.

التخطيط في الأوقات المضطربة

لأن المؤسسات غير الربحية - شأنها في ذلك شأن المؤسسات الربحية - تعمل في بيئات مضطربة ومتبدلة على الدوام وصعبة، فإنه من الخير لها في بعض الأحيان أن تبذل جهداً ووقتاً لتستبق هذه الشكوك و/أو أوقات التحدي مالياً وتطوّر أجوبة على هذه العوامل.

وقد تطلبت الدورة الاقتصادية في بداية القرن الحادي والعشرين تبدلات دراماتيكية وأحياناً قاسية في الافتراضات. ففي منتصف وأواخر التسعينيات من القرن الماضي، كانت معظم المؤسسات تفكر أنها " في هذه البيئة المالية الحالية، سوف نتلقى تمويلاً أكثر". وهكذا فقد طورت خططاً طموحة مبنية على هذا الافتراض. وفي العام 2002 تغير هذا الافتراض، بالنسبة لمعظم المؤسسات غير الربحية ليصبح كما يلي: «نحن نعتقد ونأمل بأن الدعم المالي الحالي سيبقى على الأقل في مستواه الحالي». ووضعت الخطط الاستراتيجية وفق هذا الافتراض الجديد. ولكن و ومع استمرار أسوأ ركود اقتصادي، أدركت العديد من المؤسسات أن سيناريو أسوأ قضية يواجهونها لن «يبقى على حاله" و "إن العائدات سوف تتقلص بشكل كبير».

هل تضع مثل هذا التفكير في خططك؟ الجواب هو: ربما. فإذا كنت بعد أن اكتمل جمع البيانات، تشعر بالقلق من أن العائدات قد تنخفض حتى إلى درجة أكبر مما تخاف، أو أن الزمن الاقتصادي الصعب سوف يستمر لوقت أطول مما تصورت مع بدايات التخطيط، عندها يصبح لديك بضع خيارات قليلة:

- تستطيع أن تجعل خطتك الشاملة أقل طموحاً. عد إلى الوراء وصحح تلك الأهداف بعيدة الاحتمال إلى درجة كبيرة، وشذب الخطة بالقدر الضروري أو أعد ترتيب أولوياتك في ميادين التنمية كي تطمئن أن المؤسسة لن تفشل بسبب توسعها لتصبح "أضعف "من اللازم.

- تستطيع أن تطوّر خطة طموحة وتعترف في مقدمتك أنها خطة طموحة، وقد لا تكون قابلة للتحقيق في الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية، ومع ذلك فإنك تنقل للقارئ الأفق والميزان الضروريين للمؤسسة لتحقق تأثيرها الذي تريده.

- تستطيع أن تطوّر خططاً تستند الى عامل الصدفة إذا كان لديك افتراضات معينة لا تلعب الدور الذي تتوقعه منها.

تطوير خطة للطوارئ Contingency Plan

كي تضع خطة للطوارئ تحتاج إلى ما يلي:

- وضع قائمة بأهم عامل (عوامل) الذي يمكن أن يؤثر على نجاح البرنامج.
- وضع خطة طوارئ تضع فيها جواباً لكل عامل محتمل، بما في ذلك الحوافز التي قد تكون دليلاً لتعيين وقت وضع خط الطوارئ قيد التنفيذ.

إذا ____________________ (عامل) حدث.

فنحن سنفكر في ____________________ (خطة عمل للطوارئ على الصدفة).

يجب أن توضع الخطة المذكورة في العمل عندما ____________________ (حافز) يحدث.

امثلة:

- تفترض خطتنا المقترحة، نمواً معتدلاً في إدارات الإسكان والخدمات القانونية. وتعتمد مثل هذه التنمية على تلقي التمويل لدعم بنيتنا التحتية، في مجالات دعم الجهاز وأنظمة إدارة المعلومات، والمرافق والأدوات. فإذا عجزنا عن توفير هذا التمويل، فسوف نتوقف عن زيادة الخدمات إلى أن تستقر بنيتنا التحتية.
- إن إحدى استراتيجياتنا الأساسية المستقبلية هي أن نوسع خدماتنا في مقاطعة هاريس المجاورة. وقد تلقينا حتى هذا التاريخ جواباً طيباً على تصرفنا هذا من مؤسستين أخريتين للخدمات، حيث أكدوا بالوثائق الحاجة لخدماتنا في مقاطعة هاريس. فإذا توفر لدينا دعم مالي كافٍ من الحكومة والمؤسسات كي نغطي كامل نفقات مثل هذا التوسع، فسوف نتحرك إلى الأمام ونتابع هذا التوسع.

الخطوة 5-4 تبني الخطة الاستراتيجية والخطوات اللاحقة

وأخيراً، فقد تمت عملية التخطيط، وأعدت وثيقة بذلك. تأكد أن يكون لديك خطة مصدقة رسمياً من قبل مجلس المديرين باعتبارها الخطة الاستراتيجية الرسمية للمؤسسة. إنها لحظة إغلاق العملية، ومن الضروري شحذ همة جميع ذوي العلاقة لوضع الخطة في التنفيذ

شارك الآخرين في الخطة

عندما يتم التصديق على الخطة. يجب على الأقل تحضير ملخص تنفيذي أو نسخة موسعة عنه، وإرساله إلى الأعضاء، والممولين، وأفراد آخرين، تعد معرفتهم بمستقبل المؤسسة مفتاحاً لمساندتهم لها. ولا يحتاج معظم ذوي العلاقة الخارجيين لنسخة كاملة من الخطة الاستراتيجية مع أنهم يجب أن يعرفوا آمالها وطموحاتها وأولوياتها.

ومن الأفضل أن يكون ذوو العلاقة الداخليون على معرفة واطلاع ببعض الاستراتيجيات التفصيلية والأولويات (مثل الحديث عن التغلب على المنافسة).

ويمكن أن يتضمن ملخص تنفيذي نموذجي ما يلي:

- مقدمة للخطة وعملية التخطيط.
- بيان الرسالة.
- بيانات الرؤية.
- القيم والمعتقدات، والمبادئ الإرشادية.
- استراتيجيات المستقبل الجوهرية وفقرة أو فقرتان تصفان لماذا الاستراتيجية مهمة.
- قد ترغب بكتابة من صفحة إلى ثلاث صفحات تشكل موجزاً تنفيذياً، ويمكن أن تضمن هذا الموجز في رسائل إعلامية شهرية، إذا كنت تصدر مثل هذه الرسائل.

ويجب أن تكون نسخ من الخطة الاستراتيجية متاحة لجميع أعضاء الجهاز والمجلس. ويجب أن تقدم العناصر الأساسية في اجتماعات المجلس والإدارة.

شكر المشاركين

ويجب أن ترفق مع نسخة الملخص التنفيذي من الخطة الاستراتيجية، كتاب شكر موجه لكل ذوي العلاقة الذين تمت الاستفادة من خبراتهم، سواء في استبانات الاستطلاع، أوالمقابلات، أو اللجان الخاصة المؤقتة. ويمكن أن تقيم حفلاً لتكريم وشكر لجنة التخطيط الاستراتيجي. باختصار، احتفل باكتمال الخطة واختر طريقة مناسبة لنقل رسالة للجميع بأن هذه الخطة تمثل توافقاً هاماً حول أين تتجهون معاً من أجل مستقبل المؤسسة.

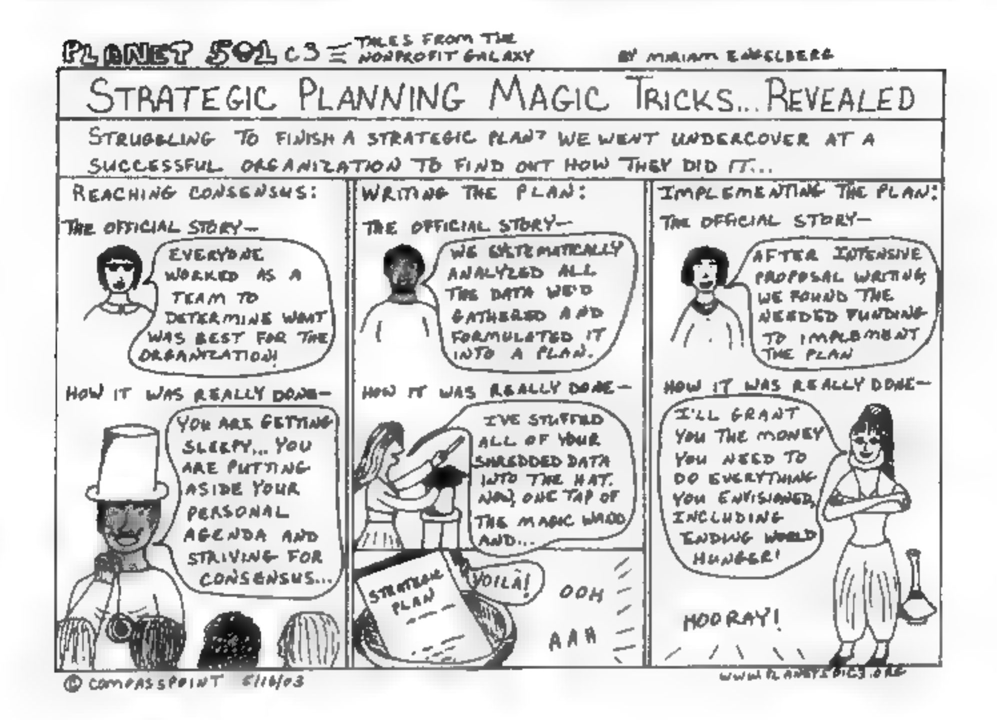
التحضير لتنفيذ الخطة:

على كل حال، لم تنته الرحلة بعد. نريد طريقة ما لنتأكد بأن الخطة قد نفذت. وتحتاج المؤسسة لتطوير خطة تشغيل سنوية – الخطوة الأولى باتجاه التنفيذ الفعلي للخطة.

عقبات عامة تواجه المخططين بها في المرحلة 5

لا يرغب أحد بكتابة الخطة

ليس أمراً شاذاً أن أحداً لا يملك الوقت أو الاهتمام لكتابة الخطة الاستراتيجية. يجب أن لا تكون الخطة الاستراتيجية طويلة، وليس عليها أن تكون منمقة، وليس من الضروري أن تكون "أنيقة"، إلا أنها تحتاج أن تكون مكتوبة. فإذا كنت تعمل مع مستشار، اسأل المستشار ليصوغ المسودة الأولى للخطة، ومن ثم كلّف أحداً ما -عادة المدير التنفيذي أو مدير التطوير- لتحمل مسؤولية المسودة الثانية. ولأن المستشار يستطيع بصعوبة أن يكتب عن مؤسستك بدرجة كافية من العاطفية والفهم، لذلك يكون أحد أعضاء الجهاز أقدر على ذلك.



ومن المهم أن تعكس النسخة الثانية صوتاً أعلى للمؤسسة. أما إن كنت لا تعمل مع مستشار، تذكر أنه أفضل كثيراً أن تكمل خطة استراتيجية مختصرة مع ملخص للأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد، من أن تدع كاتباً عاجزاً - يمنيك تقديم وثيقة جميلة وكاملة - فيمنعك، ويمنع منظمتك من إنهاء العمل.

بعض المسائل ما زالت بلا حل

سيكون هناك دائماً مزيداً من المناقشات التي يجب أن تجري: فإذا كانت المؤسسة لا تستطيع التحرك إلى الأمام دون الوصول الى قرار، عليها أن تعود إلى طاولة التخطيط. والبديل هو أن تجعل من الحل المتعلق بمسألة ما مرمى. بكلمات أخرى، انقل المسألة إلى خطة العمل. مثلاً: تابع النقاش، وطوّر ونفذ خطة في إطار السنة القادمة، التي ستعالج فيها المسألة : هل سنوسع من برامجنا لنخدم الطلبة فوق الصف التاسع.

أشخاص ما زالوا يعملون على بيان الرسالة

إنهم لا يريدون أن يجري تبني الخطة الاستراتيجية إلا بعد أن يتم الاتفاق على آخر كلمة فيها. وليس غريباً على مؤسسة ما إن تمضي شهرين أو أكثر في كتابة نص دقيق لبيان الرسالة. وقد كتب رؤساء المجلس في التقرير السنوي للمركز العالمي للغابات: نحن نثقف الناس ونعلمهم عن غابات العالم وأشجاره، وعن أهميتها للحياة كلها، كي نصل إلى مستقبل متوازن ومستمر. هذه المرحلة البسيطة صيغت في لغة محكية بسيطة، كانت نتيجة جهود فريق مؤلف من عشرة أشخاص، احتاجوا لأكثر من شهرين لصياغة هذه الجملة. فكل كلمة كانت قد فككت بعناية كبيرة وحللت، وجرى التفكير فيها قبل أن يصادقوا عليها، ولكنها كانت تستحق هذا الجهد. وتشكل هذه الكلمات البسيطة الست وعشرون بيان رسالة المؤسسة، وقد شكلت لهم غرضاً، و تقود كل شيء يعملونه.

إذا وجدت نفسك تواجه مثل هذا التحدي، اكتب الخطة الاستراتيجية مع أحد مسودات بيان الرسالة. وبما أن الخطط الاستراتيجية لا تنحت من حجر، فإنها قابلة للتعديل والتغيير، بما فيه تغيير بيان الرسالة نفسه.

تحذيرات للمستهلكين

هناك تحذير واحد فقط للمستهلكين في هذه المرحلة. تأكد من أنك تقدم وثيقة. كل أنواع الأوضاع تبرز بشكل غامض عندما يحين الوقت لكتابة الخطة النهائية. فاللجان تفشل في الانعقاد، والكتاب لا يردون على الرسائل، والملفات تتعرض للضياع.. وهكذا. ودون الإغلاق الفعلي والرمزي لإكمال الخطة ومن ثم تبنيها، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لن تصل إلى نهاية. ومع أنه يمكن الحصول على قيمة من خلال المحادثات عن التخطيط الاستراتيجي، فإن الإحساس بالاكتمال وبالطاقة التي يمكن أن تنطلق بسبب انتهاء العملية، سوف يضيعان دون أخذ الخطوة الأخيرة.

ملاحظات أخيرة

1- Financial Stratigies for Non- Profit Lead-.Jeanne Peters and liz Shaffer
2005)p.17 .ers (st.n:Amherst h . Wilde Founadation
Malvern j. Gross jr. Richard F. Larkin
Financial and Ac- .and Johnmcnally .Bruttomesso .Roger s
6th ed. (New york:John .counting Guide to Non Profit Organizations
Wiley and Sons inc. 2000 . page 422)

3- من أجل توضيح أكثر تفصيلاً لهذه التكاليف والمساعدة في تطوير الميزانيات السنوية التفصيلية. انظر المرجع الوارد في الملاحظة رقم 1.

4- يتجاوز آفاق كتاب التخطيط الاستراتيجي هذا البحث بعمق كبير في كل ما يجري عند وضع خطط للتطوير المالي. وتركز كتب عديدة على فن وعلم خطط تطوير التمويل وتنمية الأموال.

5- يقدم كيم كلارين (زميل للمؤلفين) تعريفاً لتنوع زيادة التمويل كما يلي: تمتلك مؤسستك الأموال التي تحتاجها والتي يتم الحصول عليها من مصادر متعددة بقدر ما تستطيع إدارتك الاتصال بها، وكذلك تنميتها عن طريق العديد من الأشخاص بقدر ما تستطيع تنظيمهم

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 17 وضع مشاريع مالية طويلة الأمد

- انقل البيانات من ورقة العمل 14 : سم البرنامج والأفق المرغوب والميزانيات في السنين الثلاثة إلى الخمسة القادمة.
- لكل برنامج، قدِّر تكاليف العاملين بدوام كامل والرواتب والميزات، وأية نفقات مباشرة أخرى هامة للعمل في المجال والمقياس المرغوبين (مثال: المواد والمؤن، وأجور المكان المخصص للمشروع، ونفقات السفر، والتجهيزات المستخدمة حصراً لهذا البرنامج... إلخ).
- حدد النفقات غير المباشرة - بشكل عام التكاليف التي تفيد أكثر من برنامج واحد والنفقات العامة.
- اجمع كل النفقات لتصل إلى تقدير دقيق لنفقات دعم الخطة الاستراتيجية.

القسم الأول: قدِّر تكاليف المستقبل

	البرنامج أ دعم الخدمات	البرنامج ب الثقافة العامة	البرنامج جـ السياسة العامة والاتصالات	نفقات عامة (تكاليف إدارية وغير مباشرة مشتركة)	المجموع
المجال المستقبلي المرغوب المقياس في السنين الثلاثة القادمة.	انظر ورقة العمل 14 لقائمة لأفق ومقياس المستقبل.				
تقديرات العاملين بدوام كامل.	17	10	3	5	35
تكاليف الأجور المقدرة والميزات.	650.000 دولار	475.000 دولار	140.000 دولار	195.000 دولار	1.460.00 0 دولار

ورقة العمل رقم 17 (تتمة)

القسم الأول: تقدير نفقات المستقبل:

	البرنامج أ دعم الخدمات	البرنامج ب الثقافة العامة	البرنامج جـ السياسة العامة والاتصالات	نفقات عامة (تكاليف إدارية وغير مباشرة مشتركة)	المجموع
تكاليف مهمة أخرى: - مواد ومؤن - إيجاد المقر - السفر - أجهزة	**نفقات مباشرة أخرى:** 325.000 دولار • أجار مكاتب القمر الصناعي • السفر • حوافز الزبائن • أجور النقل	**نفقات مباشرة أخرى:** 65.000 دولار • مواد مطبوعة • السفر • أنفقات مشتركة	**نفقات مباشرة أخرى:** 40.000 دولار • السفر • الاجتماعات • أجور مصمم لوضع المواد الإعلامية	**تكاليف إدارية وغير مباشرة:** 165.000 دولار	595.000 دولار
إجمالي تقدير النفقات	975.000 دولار	450.000 دولار	180.000 دولار	رواتب وتكاليف غير مباشرة 360.000 دولار	2.055.0000 دولار

تقدير النفقات في السنة الثالثة من الخطة كنقيض للميزانية الحالية والمقدرة 1.600.000 دولار

ورقة العمل رقم 17 (تتمة)

القسم الثاني: تقدير العائدات في المستقبل

	البرنامج أ	البرنامج ب	البرنامج جـ	عائدات غير مستقرة	مجموع العائدات
عقود حكومية	775.000 دولار	240.000 دولار	0	0	1.015.000 دولار
رسوم محصلة / عائدات		40.000 دولار			40.000 دولار
منح مؤسسات غير محددة				155.000 دولار	155.000 دولار
منح مؤسسات محددة	200.000 دولار	175.000 دولار	125.000 دولار		500.000 دولار
تبرعات اتحادات		75.0000 دولار		90.000 دولار	165.000 دولار
أرباح مناسبات خاصة				90.000 دولار	90.000 دولار
وصيات إرثية				90.000 دولار	90.000 دولار
منح وقفية/ تمويلات مدى الحياة / تبرعات أفراد					0
إجمالي العائدات المقدرة	975.000 دولار	530.000 دولار	125.000 دولار	425.000 دولار	2.055.000 دولار
إجمالي النفقات المقدرة (من القسم الأول)	975.000 دولار	540.000 دولار	180.000 دولار	360.000 دولار	2.055.000 دولار
الإجمالي الصافي	[illegible]	10.000 دولار	55.000 دولار	65.000 دولار	0

دراسة حالة خاصة ASO / USA

الخطة الاستراتيجية المؤسسة ASO / USA

مقدمة بقلم رئيس المجلس

باسم المجلس والجهاز والمتطوعين في لمؤسسة خدمة الإيدز، في الولايات المتحدة الأمريكية، يشرفني أن أقدم وثيقة الخطة الاستراتيجية والتي تتضمنها الصفحات التالية: هذه الخطة هي ذروة تسعة شهور من العمل المكثف قام به أعضاء الجهاز والمجلس والمتطوعون. وخلال تلك الحقبة، قمنا بقيادة اللجان الخاصة ومقابلات، وعقدنا اجتماعات للإدارة والجهاز واجتماعات مراجعة وقدمنا العديد من المواد المكتوبة إلى مجلس المديرين، وانصببنا على بيانات البحث والتقييم. وقد تحملت لجنة التخطيط الاستراتيجي المنبثقة عن المجلس والجهاز، والتي تحملت المسؤولية بتكليف من مجلس المديرين، تحملت قيادة عملية التخطيط، وقد كرست جزءاً كبيراً من وقتها وجهودها لهذه العملية. وكانت مناقشاتنا في أوقات كثيرة جدية، وكانت أحيانا تتصف بالطرافة، أو تثير الغضب، ومتواصلة، وجذابة، ولكنها كانت باستمرار مركزة على بؤرة حاسمة واحدة: ما هو الأفضل لتخفيض تأثير الإيدز/ في مجتمعنا.

وقد نظرنا بإمعان إلى استراتيجيتنا بقدر ما نظرنا في العثرات والسقطات وتعلمنا من تجاربنا. ونتيجة لكل ذلك، قررنا أن نركز جهودنا البرامجية في السنين الثلاثة القادمة على ثلاث محاور من التنافس المؤسساتي: تقديم خدمات دعم شاملة (بما فيها إدارة الحالات الخاصة) للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز، قيادة برامج وقاية من الإيدز، والتثقيف والسياسة العامة مع عمل دعائي. وبشكل خاص، سنزيد من جهودنا للوصول إلى المجتمعات المهمشة التي تعيش في خطر عالٍ، أولئك الذين هم أكثر عرضة للإصابة بالإيدز. وقد اعترفنا أيضاً أنه كي تكون مؤسستنا فعالة في هذه المحاور الثلاث، يجب أن لا نكتفي بمتابعة جهودنا المشتركة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، إنما نزيد من هذا التعاون.

تقرُّ الخطة أيضاً بأنه إذا كان علينا تقديم خدمات ذات جودة نوعية إلى المجتمع، فيجب أن نؤكد على ضرورة وجود بنية تحتية قوية بما يكفي لمتابعة برامجنا الحالية وفي المستقبل وفي نفس الوقت نستثمر في أثمن مورد لنا – جهازنا.

هذه الخطة ضربت جذورها بثبات في قيمنا وفي التزامنا بأن نبقى دائماً في الجبهة الأمامية لمحاربة الإيدز.

شكراً لكم على اهتمامكم ASO/ USA

المخلص،

سام جرين، رئيس المجلس، ASO / USA

بيان الرسالة

إن مؤسسة خدمات الإيدز / الولايات المتحدة الأمريكية (ASO / USA) هي مؤسسة غير ربحية ذات قاعدة اجتماعية مكرسة لتحسين مستوى الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز/فايروس الإيدز ومنع انتشار الإيدز/فيروس الإيدز في مجتمعنا. ونحن نتطلع لإنجاز مهمتنا بتقديم الخدمات للأفراد المتعايشين مع الإيدز/فيروس الإيدز، والتثقيف والمعلومات حول الوقاية من فايروس الإيدز، والدعوة من أجل وضع سياسات عامة مسؤولة. ونحن نتطلع إلى عالم استؤصل منه الإيدز، أصبح المصابون بالإيدز قادرين على ممارسة حياة نوعية ومنتجة.

بيان الرؤية

إن رؤيتنا هي أن يحصل كل الناس المصابين بالإيدز على العناية المناسبة التي يحتاجونها في وضع مريح وممكن الوصول إليه. وأننا سنرى سريعاً اليوم الذي يختفي فيه الأذى الذي يوقعه هذا المرض في مجتمعنا.

تاريخ المؤسسة وصورتها

مؤسسة خدمات الإيدز /الولايات المتحدة الأمريكية (ASO / USA) هي مؤسسة تقع في مدينة متوسطة الحجم في إيسترن. تأسست عام 1988 لتلبي احتياجات العدد المتنامي من الأشخاص المصابين أو المتأثرين بالإيدز. وقد قاد كين براون المدير التنفيذي المؤسس، المؤسسة لمدة اثني عشر عاماً ثم خلفه جوزيف تشين عام 2000. وقد بدأت المؤسسة بتشغيل خط ساخن وتقوم بأعمال الوقاية، وكسبت منحة فيدرالية لمتابعة عملها في السنة الثانية من العملية. ومنذ بدء أعمالها كسبت المؤسسة سمعة كوكالة اجتماعية يعتمد عليها في خدمة الرجال والنساء من ذوي الدخل المحدود من كل الخلفيات العرقية والإثنية.

وفي عام 1993، تلقت المؤسسة منحتها الفدرالية الأولى كي تقدم خدمات العناية بالإضافة لخدمات الوقاية. وتحت إدارة مديرة البرنامج دولوريس مولينا، جرى تأسيس قسم دعم الخدمات. ويقوم هذا القسم الآن بتقديم خدمات إدارة الحالات الخاصة، وتشكيل مجموعات مساعدة لأناس يعيشون مع الإيدز، وتقديم وسائل نقل للعاملين على رعايتهم، وميزات الاستشارة، وتحويلات تشغيل لإيجاد عمل لمن يرغب منهم. كما تابعت اللجنة أيضاً أعمال الوقاية من خلال الوصول إلى المجتمع، وفق برنامج تحت إشراف قسم التعليم العام. كما تابعت المؤسسة أيضاً تشغيل الخط الساخن (حالياً مقره في قسم دعم الخدمات، ويقوم الخط بتقديم المعلومات عن الوقاية والعدوى، وبالوقت نفسه معلومات عن العلاج والرعاية. ولدى المؤسسة أيضاً قسم السياسة العامة والاتصالات، الذي يأخذ جانباً صغيراً من أعمال السياسة العامة و الاتصالات والدعوة عبر وسائل الإعلام، تدعمه مؤسسات محلية.

بلغت ميزانية المؤسسة عام 2003 مبلغ 1.6 مليون دولار، ويعمل فيها 25 شخصاً بدوام كامل (20 عاملاً في البرنامج و 5 عاملين في الإدارة) وفريق أساسي مؤلف من 80 متطوعاً. وكانت وارداتنا عام 2003 قد قدمت لنا من أربعة مصادر رئيسة:

900.000 دولار جاءت من مصادر فيدرالية 400.000 دولار جاءت من الإدارة الصحية في المدينة والصندوق العام 200.000 دولار جاءت من مؤسسات مختلفة، و85.000 جرى تحصيلها من المناسبات الخيرية الخاصة، ومن مانحين أفراد، ومتبرعين آخرين.

الاستراتيجيات الجوهرية

إن الاستراتيجيات الخمسة المفرطة ستشكل أهداف المؤسسة للسنين الثلاث القادمة:

1- تركيز مواردنا، بحيث نكون قادرين لمعالجةالناس الذين يعيشون في أقصى درجات الخطر والأقل تمتعا بالحماية وعدم التكافؤ في مجتمعنا، والذين يعيشون في المجتمعات المهمشة - من ذوي الدخل المحدود، الملونين، متعاطي حقن المخدرات، وأناس آخرين لا يمكن الوصول إليهم - ولديهم أقل قدرة للحصول على خدمات الوقاية والعلاج، وبينما نواصل التزامنا بخدمة كل الذين في حاجة، إلا أنه علينا أن نوزع الحد الأعلى من الموارد على تلك المجتمعات إذا كنا نرغب فعلاً في مساعدتها على تخفيض انتشار الإيدز، ومساعدة أولئك الذين لديهم القدرة الأقل على الوصول إلى دوائر الخدمات الصحية للحصول على المساعدة التي يحتاجونها.

2- مضاعفة جهودنا في التعاون مع الوكالات الأخرى، وممارسة دور قيادي أكبر في عقد الاجتماعات تركز على السياسة العامة وجهود الدعوة.

وكي نؤكد على استمرار وصول الموارد الحكومية لكل الذين يعيشون مع الإيدز، وحمايتهم من التمييز العنصري. وتحتاج المؤسسة إلى تقوية دورها القيادي في ميدان السياسة العامة، مع الاعتراف بأن هذا الدورالقيادي لا يمكن أن يتحقق عندما تكون المؤسسة في عزلة، وسنعمل بالتعاون مع طيف عريض من وكالات القطاع العام والخاص والقطاع غير الربحي.

3 لن نوسع خدماتنا إلى أمراض غير مرض الإيدز. وفي السنين الحالية، وصلتنا ولأسباب أخرى طلبات بأن نوسع خدماتنا لتضم أيضاً الأمراض الأخرى المهددة للحياة. وبينما هناك بالتأكيد احتياجات لا تلبى، و يمكننا تلبيتها، فإن الإيدز الوبائي وتأثيره على الأفراد والعائلات لم يتناقص. واستناداً إلى مواردنا الحالية، فليس مشروعا لنا أن نمتد خلف مرض الإيدز قبل أن ندعم بشكل جاد الخدمات التي نقدمها حالياً. ونود أن نراجع هذه المسألة في السنوات الثلاثة القادمة، إنما في الوقت الحاضر ستكون المؤسسة في وضع أفضل في مجال تقديم الخدمات للمجتمع بعدم الامتداد في خدماتنا إلى غير الإيدز /فيروس الإيدز.

4- نستثمر قدرتنا لدعم البرامج، وخاصة في مجال الجهاز والبنية التحتية. ويبقى الجهاز أثمن مواردنا. وفي مقابلات لا تعد ولا تحصى، أكد الزبائن والشركاء في المجتمع أن الجهاز يكرس نفسه لعمل المؤسسة كما أشادوا بعلمه ومعارفه. وتعكس الخطة الاستراتيجية استثماراً في موردنا الأغلى قيمة من خلال التزامنا بتحسين رواتب الجهاز وميزاته، وتأكيد مستويات مناسبة لأعضاء الجهاز. وبالإضافة، فإن قدرتنا على تنمية البرامج ومواصلة خدماتنا ذات الجودة النوعية محدودة بالمدى الذي نستثمر فيه بنيتنا الداخلية. وبينما حققنا تقدماً في السنوات الحديثة يتعلق بالمرافق والأدوات والإدارة والتكنولوجيا، وتكوين الأولويات والعمليات، فما زال هناك حاجة للاستثمار في بنيتنا التحتية لدعم البرامج القائمة حالياً وبرامج المستقبل.

5-توسيع وتنويع قاعدة تمويلنا كي نكون قادرين على دعم زبائننا بالشكل المناسب. وفي عام 2003، فقد أتى 82٪ من مواردنا من مصادر حكومية. وبينما يعتبر هذا شيء نموذجي للعديد من وكالات الخدمات الإنسانية، فإنها تتركنا خاضعين للاقتطاعات في ميزانية الحكومة وتحد من قدرتنا لتقديم خدمات غير مغطاة بشكل محدد بتلك المنح. وبالإضافة إلى ذلك، إن معظم العقود الحكومية لا

تدفع كامل نصيبها من النفقات غير المباشرة. وعبر السنين الثلاث القادمة نأمل أن نزيد الدعم من مصادر أخرى، وبشكل خاص من الأفراد. وقد جعل مجلسنا من هذه المسألة أولوية عليا والتزاماً بأن يكون نموذجاً يحتذى للداعمين الأفراد.

برنامج المرامي والأهداف: دعم الخدمات

المرمى: تحسين مستوى الحياة والصحة للأشخاص المصابين بالإيدز والعاملين على رعايتهم الصحية عبر إيصال طاقم شامل من خدمات الدعم.

إدارة الحالات الخاصة

مرمى فرعي

تحسين ايصال الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية الأخرى للناس الذين يعيشون مع الإيدز ولا تصلهم هذه الخدمات.

الأهداف

- توسيع خدمات إدارة الحالات الخاصة لخدمة 500 زبون خلال السنين الثلاث القادمة، انطلاقاً من القاعدة الحالية التي تضم 300 زبون.
- زيادة عدد إحالات التشغيل التي نتلقاها من عارضين آخرين في المدينة يخدمون المجتمعات المهمشة.
- تطوير وتنفيذ عمليات رقابة نوعية جديدة للتأكد من أن خدمات إدارة الحالات الخاصة باقية في أعلى مستوياتها.
- إرسال استبانات استطلاع إلى كل الزبائن فيما يتعلق بحصولهم على العناية الصحية الأساسية. وبعد أن وضعنا الأساس، وضعنا هدفا حول مستوى ازدياد إيصال الخدمات يجب أن نتابعه خلال السنوات الثلاث القادمة.
- تقديم تدريب مستمر لإدارة الحالات الخاصة يتعلق بالأدوية الجديدة.

- تقييم إمكانية إنشاء تعاون مع مؤسسات خدمات المهاجرين كي تلبي بشكل أفضل حاجات للمجتمعات المهاجرة.

بعض خدمات الدعم الأخرى (مزايا الاستشارات، عربات النقل، إحالات التشغيل)

مرمى فرعي

التأكد من أن زبائننا يحصلون على الدعم الذي يحتاجونه للوصول إلى العناية الصحية وخدمات المساندة المنزلية الأخرى.

الأهداف:

- تقديم تدريب مستمر للاستفادة من المستشارين عن آخر المستجدات ومعايير الأهلية.
- تقديم وسائل نقل للأفراد الذين لن يستطيعوا بغيرها تنفيذ مواعيدهم الطبية.
- إلغاء برنامجنا لإحالات التشغيل في نهاية السنة المالية، وإنشاء علاقات مع مركز الموارد البشرية للإيجابيين (من ثبتت اصابتهم بالإيدز) كي يقدم خدمة إحالات التشغيل لزبائننا.

مجموعات الدعم

مرمى فرعي

تحسين الرفاه العقلي للأفراد وكذلك المكلفين بالاعتناء بهم صحياً والمتأثرين بمرض الإيدز والتخفيف من شعورهم بالعزلة.

الأهداف

– قيادة النشاطات المستمرة لتحقيق رضى الزبون بتوجيه جماعات الدعم للمتابعة، وتحديد أسباب انخفاض مستوى حضور المرضى وإيجاد الحوافز لتحسين الحضور.

– متابعة تقديم 12 مجموعة دعم مكلفين برعاية الأشخاص المصابين بالإيدز، وضبط عدد/ أو تشكيل المجموعات بناءً على النتائج المستخلصة من الفعاليات المستمرة حول رضى الزبون.

الخط الساخن للإيدز

المرمى الفرعي

تحسين المعرفة حول الوقاية من فايروس الإيدز ومن العدوى به في بيئة سليمة ومجهولة، وعلى امتداد المجتمع.

الأهداف

- تغيير مهمة الخط الساخن والتركيز فقط على الوقاية من فيروس الإيدز وتقديم معلومات عن العدوى.
- إنشاء علاقة مع الخط الساخن الذي يعمل على مستوى البلاد لمكافحة الإيدز/فايروس الإيدز، الذي يستطيع تقديم العلاج وإرشادات عن العناية الصحية ووضع خطة لنقل المكالمات التي نتلقاها على خطنا الساخن إلى ذلك الخط.
- نقل الخط الساخن من قسم دعم الخدمات إلى قسم الثقافة العامة، طالما أنه سيركز فقط على تقديم معلومات الوقاية فقط.
- تقديم خدمات الخط الساخن باللغة الصينية بالإضافة لإيجاد تغطية كاملة سواء من المتطوعين أو العاملين بأجر ممن يتكلمون الإسبانية.
- تحديث الأساس المعلوماتي للموارد بشكل مستمر، وبهدف التأكد من دقة المعلومات والإحالات.

مرامي وأهداف مالية وإدارية وسلطوية

تشكيل الجهاز وتحديد امتيازاته

المرمى

جذب الأشخاص المؤهلين للجهاز والاحتفاظ بالمؤهلين فيه من العاملين بأجر والمتطوعين المؤهلين في كل الخدمات والأنشطة.

تشكيل الجهاز

- أن يكون كافياً لتلبية احتياجات الزبائن، والحيلولة دون تسرب العناصر الكفوءة، وزيادة عدد الجهاز العامل بأجر من 25 مستخدماً بدوام كامل إلى 34 مستخدماً لدعم قدرتنا على تقديم الخدمات المطلوبة، وزيادة عدد ساعات عمل المتطوعين من 5750 ساعة سنوياً إلى 9000 ساعة سنوياً.

- تقويم فيما إذا كان هناك احتياجات للزبائن من نوع مختلف وأكثر تعقيداً و تستدعي حلولاً معينة، يقوم بها حالياً المتطوعون، واقتراح نقلها ليقوم بها الجهاز العامل بأجر.

الرواتب والميزات

- في نهاية السنة الأولى للخطة، قم بتقييم الهيكل الشامل للرواتب والامتيازات، في نهاية السنة الثانية، وطوّر ونفذ خطة لزيادة رواتب الجهاز وقدم لهم رزمة ميزات منافسة.

- حلل رزمة الميزات الإضافية على قاعدة مستمرة وحدد طرق تلبية احتياجات العامل (مثلاً : خطة للتقاعد، إضافة الكافتيريا للميزات.. إلخ).

- مراجعة سياسات الأداء الشخصي سنوياً للتأكد من أنها تسير وفق القانون.

التدريب، والتقييم، ووسائل دعم أخرى

- مع انتهاء السنة الأولى ضع وتابع برنامج تدريب مستمر ورسمي للعاملين بأجر وللمتطوعين.

- قم في نهاية السنة الأولى من الخطة، بوضع وتنفيذ ومتابعة نظام تقييم جديد للجهاز الذي يؤسس لتوصيف موضوعي شامل للوظائف وتوصيف موضوعي لجميع العاملين.

- قم بتوسيع برنامج تثمين أعمال المتطوعين والجهاز العامل.

- طوِّر ونظم برنامج تدريب إداري على مستوى المؤسسة كلها لمساعدة الجهاز على بناء المهارات المطلوبة لأدائهم واجباتهم ويتفاعل مع الإدارات الأخرى بما فيه برنامج تدريب متقاطع. وقم بتحديث الدليل الإرشادي للأشخاص سنوياً.

- حدِّث الدليل الارشادي للعاملين سنوياً.

المتطوعون

- الإبقاء على عدد المتطوعين 80 عضواً.

- قيِّم متطلبات المتطوعين الحالية، وتوجههم وبرنامجهم التدريبي وقم بالتعديلات اللازمة عند الضرورة.

تطوير الموارد

المرمى: الحصول على موارد مستقرة، وذات قاعدة عريضة، مالية وغير مالية لدعم البرامج والنمو المفترض والوارد في الخطة الاستراتيجية.

تنويع التمويل

- خلال السنوات الثلاث القادمة على الأقل سيتم زيادة مقدارها 40٪ من ميزانية التشغيل السنوية لـASO وذلك من خلال إحسان القطاع الخاص. إن تطوير هذه المعونة المالية أمر دقيق لاستمرار ونمو برامجنا.

- استكشاف نوعية المنح (مثلاً مطبوعات، أجهزة) المقدمة لدعم برامجنا. خلال السنوات الثلاثة القادمة الحصول على منح مشابهة لدعم نشرات التوعية والكتيبات والتقرير السنوي.

- زيادة الأموال التي تتلقاها المؤسسة من أفراد في القطاع الخاص بما لا تقل عن 10٪ سنوياً.

زيادة ما لا يقل عن 50000 دولار من المناسبات الخيرية وجهود العاملين على زيادة التمويل.

دعم البنية التحتية لوظيفة تطوير الموارد.

- أسس إدارة للتطوير الرسمي داخل الهيكل الإداري للمؤسسة، مع مدير تطوير مختص بدوام كامل للإشراف على وظائف زيادة التمويل الشاملة وللعمل بشكل لصيق مع المجلس وجهاز الإدارة لتطوير وتنفيذ برنامج تطوير ناجح.
- عيّن كاتباً جديداً مختصاً بمتابعة المنح فور سماح الميزانية بذلك، أو بقدر ما تسمح زيادة التمويل.
- نظم ملفات للمانحين في الحاسوب، وقم باتصالات شخصية أكثر معهم.

دور مجلس المديرين في زيادة التمويل

- الاحتفاظ بسياسة اشتراك أعضاء المجلس بتمويل المؤسسة التي تتطلب أن يتبرع كل عضو منهم بنصيب معين إلى المؤسسة.
- زيادة مشاركة المجلس في كل أوجه زيادة التمويل.

مجلس المديرين

المرمى: تطوير والإبقاء على مجلس مديرين فعال ونشيط وعلى معرفة مستمرة بنشاطات المؤسسة، والذي تساعد رعايته ودوره في قيادة المؤسسة ودعمها على إنجاز رسالتها

عضوية المجلس

- تنويع أعضاء المجلس كي يعكس بشكل أكثر دقة مصالح من يخدمهم.
- في السنة الثانية من هذه الخطة طوّر وشكل مجلساً استشارياً يضم خبرته إلى خبرة المجلس في تحقيق التزاماته.

تأثير المجلس

- زيادة قدرة المجلس على المساعدة في الوظائف التالية: التسويق، زيادة التمويل، المسائل القانونية، العلاقات العامة، التقييم.
- طوّر وحافظ على استخدام برنامج تدريب مستمر وتوجيه فعال للمجلس.
- زيادة تأثير المجلس عن طريق لجان إعادة التقييم ومراجعة صلاحيات كل لجنة، وتقييم سنوي لكل الصلاحيات المعطاة، وعقد اجتماع مراجعة سنوي للمجلس لوضع الأهداف الشاملة للمجلس ولكل لجنة.
- مطالبة كل لجنة بأن تقدم خطط عمل مفصلة لدعم إنجاز المرامي والأهداف المتفق عليها.
- متابعة تقييم سنوي لكل أوجه نشاطات المجلس.
- زيادة مشاركة المجلس في كل وجوه زيادة التمويل.

التخطيط، التقييم والسيطرة على الجودة

المرمى: كفالة أن نلبي احتياجات المؤيدين وأن تقدم كل البرامج خدمات بأعلى درجة من الجودة.

الأهداف طويلة الأمد

- أسّس عملية تقييم مستمرة لكل البرامج لتقييم نتائج كل برنامج على حدة، ونوعية الخدمات، وقدرتنا على مواجهة الاحتياجات (المتغيرة) لرفع مستوى الخدمات لزبائننا والمجتمع.
- حافظ على عقد اجتماع مراجعة سنوي للمجلس والجهاز للتخطيط لاحتياجات المستقبل وتقويم القدرات الحالية.
- راجع الخطة الاستراتيجية بشكل فصلي وقم بإجراء تغييرات حسب الحاجة.

- أكد من أن خطط التشغيل السنوية المفصلة لكل البرامج والوظائف الداخلية للإدارة قد طورت حسب الحاجة.

- أسس واحفظ بروتوكولات لجمع البيانات، وتدوين البيانات وتقييم النتائج.

العلاقات العامة والاتصالات

المرمى: زيادة حضور المؤسسة وزيادة وعي المجتمع بأهميتها وللتأكد من الاعتراف بأن المنظمة متميزة بشكل خاص بسبب إنجازاتها، وأن يشار إليها على أنها المؤسسة الأهم التي تقدم الخدمات الرئيسة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز أو المتأثرين به.

الأهداف بعيدة المدى:

- نشئ وعياً تاماً بأهمية المؤسسة في المجتمع عبر تغطية إعلامية متزايدة وإعلانات الخدمات العامة.

- قدم ووزع رسائل إعلامية على قاعدة منتظمة.

- جدد النشرات التعريفية بشكل منتظم وتأكد أنها متوفرة بالإنكليزية والإسبانية والكانتونية (الصينية).

البنية التحتية والتكنولوجيا

المرمى: زيادة الفاعلية والكفاءة الإدارية والتشغيلية للمؤسسة

اهداف طويلة الأمد

- تأكد في الوقت المناسب من توفر معلومات مفيدة ودقيقة واستخدامها بشكل متواصل في القرارات المهمة التي تصدر عن كل أقسام المؤسسة.

- قدم في الوقت المناسب تقارير مالية دقيقة للمؤسسة ككل ولكل الإدارات.

- حسّن وحافظ على نظام محاسبة كمبيوتري بالكامل.

- زود الإدارة التنفيذية والمجلس بالتقارير المالية المطلوبة ومقارنات الميزانية، وتصورات السيولة النقدية.
- قوم سنوياً الرقابة الداخلية في المؤسسة لتتأكد من صحة الحفاظ على جميع الموارد.
- طور نظاماً لمتابعة كل المعلومات الإدارية الضرورية ودرّب كل الجهاز لاستخدام أنظمة MIS والتوثيق الخاص بالخدمات.
- سنوياً قوم الاحتياجات التكنولوجية وحدّث أجهزة الحاسوب والتكنولوجيا الأخرى حسب الحاجة، كي تصبح التكنولوجيا والأجهزة الضرورية متاحة لتقديم خدمات ذات نوعية جيدة وكافية وفعالة.
- جهز مقرا مناسباً وكافياً ويمكن الوصول إليه بسهولة في بيئة لطيفة ومريحة لجميع زبائن المؤسسة وللعاملين والمتطوعين.
- طوّر ونفذ خطة تسهيلات خدمية رئيسة ووزع البرامج والخدمات على هذه التسهيلات التي تزود الزبائن والجهاز بالراحة واليسر.
- استكشف الخيارات للحصول على بناء يقدم لكم كمنحة، أو على الأقل استكشف خيارات لنقل المكتب المركزي إلى موقع أكثر أماناً.
- حافظ على وجود التسهيلات التي تبدو جذابة للزبائن.

شبكة العمل والتعاون

المرمى:

حافظ وطوّر أشكال التعاون والعلاقات مع الوكالات الأخرى والممولين، الذين يستفيد منها ومنهم زبائننا، وخدماتنا و/أو وكالتنا.

الأهداف طويلة الأمد:

- وزع الوقت بين المدير التنفيذي ومدير التطوير (عندما تتعاقد مع شخص لهذه المهمة) لتحديد المتعاونين المحتملين، وفاوض على عقود فرعية وعقود MOU بالشكل المناسب.
- قيِّم التعاون مع مستوصف المدينة، وطوّر خطة لمتابعة التعاون مع : (1)- أدوار أكثر وضوحاً، ومسؤوليات أكثر تحديدا، وإجراءات قابلة للقياس و (2)- تحول في تركيز البرنامج لخدمة الزبائن الذين يتعرضون لخطر أكبر.

• • •

الفصل السابع

المرحلة السادسة:
تنفيذ الخطة الاستراتيجية

رؤية دون خطة: تعد ضرباً من الهلوسة

تهانينا! لقد أكملت خطتك الاستراتيجية، وأصبح توجهك طويل الأمد واضحاً. وقد جرى إعداد البرنامج وتحديد الأولويات الإدارية. مثالياً، عند هذه النقطة يكون قد اكتمل أمران مهمان:

الأول، تتمتع القرارات الرئيسة بمستوى عالٍ من الالتزام في إطار التزام ذوي العلاقة بها بسبب مشاركتهم في وضعها بطرق مختلفة.

الثاني: نتيجة جهود اللجنة والعديد من المؤلفين والمراجعين، تقدم الوثيقة المكتوبة اتجاهها وأولوياتها بلغة منظمة وآسرة.

ومع هذا، فبينما كانت عملية التخطيط قد حركت طاقات وتركيز أعضاء المؤسسة، فإن الاعتراف بالقيمة الكاملة لجهود التخطيط، سيتم فقط عند تنفيذها. وهناك عقبتان رئيستان تحولان دون التنفيذ الفعال:

1- صعوبة ترجمة الأفكار الكبيرة إلى خطوات عملياتية محددة.

2- صعوبة إبقاء التركيز الذي تم تحقيقه خلال عملية التخطيط. وتتجه المرحلة السادسة لمواجهة الصعوبة الأولى عبر تطوير خطط تشغيلية سنوية. وتواجه المرحلة السابعة الصعوبة الثانية من خلال تطوير الخطة وإعداد مرشد نظامي لها.

خطط لإدارة التغيير

الخطوة 6-1

يجب أن تكون البداية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحديد التغيرات احتياجات المهارات، وأنظمة وهياكل، والتغييرات الثقافية في المؤسسة التي تجسر الفجوة بين الطريقة القديمة في صنع الأشياء والطرق الجديدة لأدائها.

وهناك ثلاثة مستويات من التغيرات التي يجب النظر فيها:

1- ما هي المهارات الجديدة التي يحتاجها المجلس والجهاز لتنفيذ ناجح للخطة الاستراتيجية.



يا لها من سنة عظيمة. في البداية اكتشفنا النار، ثم أوجدنا هذه الاداة الإحصائية الخرافية (التي ستتمكن من استخدامها عندما نتطور كفاية فنستخدم الرياضيات)، لقد احتاج الجهاز المالي الى جعل النظام المحاسبي الجديد يلبي احتياجات الوكالة، وليس الممول.

مثلاً: ركزت الاستراتيجية الأساسية لإحدى المؤسسات خطتها كي تصبح أقل اعتماداً على التمويل الحكومي. وقد احتاج أعضاء المجلس والجهاز لزيادة مهاراتهم في ميادين مثل تحفيز الأفراد على التبرع والكتابة للتشجيع على تقديم المنح.

2- إلى أي مدى تحتاج الهياكل والبنى الحالية (مثل اتخاذ القرار المحاسبي، وأنظمة الاتصالات والبنى) للتغيير كي تدعم الرؤية الجديدة؟.

مثال: إحدى الوكالات اعتبرت إعطاء صلاحيات أكبر إلى مديري الإدارات والبرامج أولوية كبرى. وعلى كل حال لم يكن النظام المحاسبي المعمول به آنذاك، مصمماً ليمكن من إعداد تقارير استثنائية للمقارنة بين نفقات البرامج كما وردت في الميزانية والنفقات الحقيقية. فالنظام المحاسبي البالي يوجه النفقات والعائدات وفق حاجة الممول.

3- كيف يمكن لثقافة المؤسسة (النظام الفكري) أن تتغير كي تدعم الاستراتيجيات الجوهرية. وتعرّف ثقافة المؤسسة بأنها "مجموع السلوكيات التي تعكس القيم والمعتقدات التي تمارسها المؤسسة وأعضاؤها".

مثلاً: ركزت إحدى الاستراتيجيات الجوهرية المستقبلية لمؤسسة اجتماعية متعددة المواقع، على تأكيد أن الاتجاه الاستراتيجي الموضوع للمؤسسة، كان قد تلقى الدعم من البنية التحتية المؤسساتية المناسبة. وتتضمن التغييرات في البنية التحتية زيادة فاعلية عمليات التشغيل، ومنهجية إيصال الخدمات إلى المريض لتقديم إيصال متكامل و متواصل للخدمات. كما تضمن تحسين التسهيلات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لمواجهة الزيادة المتوقعة في طلب خدمات المؤسسة. ولكي ننفذ بشكل ناجح هذه الاستراتيجية احتاجت الإدارة للعمل مع الجهاز للتغيير من نظام فكري يرتكز على موقع المؤسسة إلى نظام عقلي يرتكز على الزبون.

وأحياناً عندما يتم تحديد التغييرات المطلوبة لدعم الخطة الاستراتيجية، يمكن للمراقب ان يكتشف مقاومة من المجلس والجهاز (والسبب هو الخوف من فقدان السيطرة، أو فقدان الثقة أو الشعور بعدم الأمان). وعندما يأخذون وقتاً لإدارة

التغييرات المطلوبة، يمكن للخوف أن يتلاشى ويحل إطار التنفيذ الناجح للخطة (انظر ملاحظات على العملية في العرض 7-1).

الخطوة 6-2 طوّر خطة تشغيلية سنوية مفصلة

الخطوة الثانية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية هي تطوير خطة تشغيل للسنة الأولى مبنية على الخطة الاستراتيجية. إنها خطوة مهمة لتأكيد أن الخطة الاستراتيجية قد نفذت بأسلوب فعال ومنظم، ويجب أن تترجم إلى بنود محددة: يجب أن تحول الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيل سنوية مع ميزانية سنوية داعمة.

العرض 7-1 **ورقة العمل 18: إدارة الانتقال - التغييرات المطلوبة للنجاح**

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	**• حدد التغييرات الأساسية في الخطة الاستراتيجية: تغييرات في التركيز، تغييرات في طرق أداء الأشياء.. إلخ.** **• ضع لكل بند من هذه التغييرات، قائمة مهارات جديدة يمكن أن تبرز الحاجة إليها، وأية هياكل وبنى تحتاج للتعديل أو للإحداث، والتغييرات في الثقافة- سلوكيات ومعتقدات المجلس والجهاز اللازمة لدعم التغييرات التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية.**
لماذا نقوم بهذه الفعالية؟	**• لدعم أعمال تحضير تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبالتالي التغلب على العقبات و/أو المقاومة.**
من ستشمله هذه الفعالية؟	**• يجب أن يقوم المجلس والجهاز بهذه العملية كل على حدة، والسبب أن كلاهما سيكون مسؤولاً، ومتأثراً بالقرارات التي ستنعكس في الخطة الاستراتيجية.**

وتقدم خطة التشغيل السنوية خطة تفصيلية للسنة التالية، تتحدث عن الأهداف، خطوات العمل، والمواعيد، والمسؤوليات. وتقدم الميزانية خطة مفصلة بلغة الدولارات ومنظمة حسب أنماط العائدات وأنماط النفقات. وتصف خطة التشغيل الخدمات التي ستقدم، و أنماط الأفعال التي ستجري قيادتها لتقديم هذه الخدمات، ومن هو المسؤول عن القيام بها. وتحدد الميزانية كم سيكلف تنفيذ الخطة.

ما هو مستوى التفصيل اللازم في خطة التشغيل؟

تصور أنك تقود سيارة ذاهباً في إجازة. فمن الضروري أن يكون في ذهنك مقصد تتجه إليه، يشكل المرمى بعيد المدى. وتعيين المقصد، على كل حال، ليس كافياً لوحده كي تنجح في الوصول اليه. أنت بحاجة إلى معلومات مفصلة عن أي الطرق الأكثر ملاءمة لتوصلك إلى هناك، وإلى تقديرات عن المسافة التي ستقطعها، وإلى حجم الوقت الذي ستحتاجه لقطع هذه المسافة، وتقديرات عن كم من الأموال ستحتاج للوجبات ووقود السيارة، وثمن نظام التحذير ليبلغك إذا كان المحرك قد ازدادت حرارته عن الحد الطبيعي، وفيما إذا تعطلت أنظمة أخرى في السيارة.

والآن تصور أنك لا تقود سيارتك وحيداً. بدلاً من ذلك لديك 20 شخصاً يقومون بأعمال مختلفة في وقت واحد: فالمديرة التنفيذية في مؤسستك تشرف على العجلة الدائرة مع اثنين من أعضاء المجلس، ينظران الى العجلة من فوق كتفها – ويشرف بعض أعضاء الجهاز على بقية العجلات يتابعون دورانها. وهناك أناس آخرون يدفعون مالهم ثمناً للوقود، وآخرون في الخلف يجهزون السندوتشات: ولذلك عليك كسائق أن تضع خطة مثيرة لتحريك هذا الفريق في الاتجاه نفسه وبشكل فعّال.

إن هذا الفريق هو جهاز خطط التشغيل السنوية والميزانيات السنوية: فأية برامج ووظائف إدارة / وتشغيل سيتم تنفيذها في السنة القادمة؟ ومن قبل من؟ ومتى؟ وكم من «الوقو» (قوة مال وأشخاص) سيتتطلب تنفيذها؟ إن هذا المستوى من التفاصيل غير ضروري في الخطة الاستراتيجية. وفي الحقيقة، إنها سوف تحدث فوضى

واضطراب في تقديم رؤية المدى الطويل. فالخطة الاستراتيجية تركز على المقصد الذي تتجه إليه. وليس على محطة الوقود التي تقف عندها أثناء الطريق (انظر العرض 7-2 لموجز عن خصائص خطة تشغيل سنوية مفيدة). وتحتاج خطة التشغيل السنوية أن تقدم إرشادات كافية للمسافرين ليتحركوا إلى الأمام بأقصى سرعة، وهكذا فليس هناك حاجة لأن تبحث بشكل متواصل أين ستذهب بها الخطوة التالية، أو لماذا أخذ السائق آخر منعطف.

ماذا لو كنت لا تملك كل المعلومات التي تعتقد أنك تحتاجها؟

تمتلك المؤسسات بشكل نموذجي، إجراءات روتينية متطورة حول عملية وضع الميزانية السنوية أكثر مما تملكه حول تخطيط البرنامج السنوي. فمن النادر أن يصادق مجلس على ميزانية يلفها غموض في المعلومات سواء حول تخطيط النفقات أوقلة التفاصيل عن تصور العائدات (ولهذا السبب، وبسبب أن هناك مصادر عديدة مفيدة و يمكن الحصول عليها فوراً، فإن هذا الكتاب العملي لا يدخل بتفاصيل حول آليات عملية وضع الميزانية السنوية).

على كل حال، إن عملية تطوير خطط تشغيل مفصلة هي أقل دقةً من وضع الميزانية. وربما لهذا السبب تقوم بعض المؤسسات بشكل صريح بعمليات تخطيط غير نظامية، لا ترتبط بخططها الاستراتيجية. وغالباً ما يكون تخطيط البرنامج

العرض 7-2 **خصائص خطة تشغيل سنوية مفيدة**

هناك ثلاث خصائص مهمة لخطة تشغيل سنوية مفيد:

1- مستوى مناسب من التفاصيل - كاف لقيادة العمل، إنما ليس افراط بالتفاصيل بحيث تطغى على ما عداها أو تشكل اضطراباً أو مرونة مفروضة غير ضرورية.
2- صيغة تسمح بوضع تقارير مرحلية عن التقدم باتجاه المرامي والأهداف المحددة.
3- بنية تسمح لمستخدم الخطة أن يرى بسهولة بأنها مازالت متوافقة مع أولويات الخطة الاستراتيجية.

غير منظم على مستوى المؤسسة كلها، بينما عملية وضع الميزانية هي دائما كذلك. واحتمال أن يضيع الجهاز جهده أو ما هو أسوأ، احتمال أكبر عندما لا يكون تخطيط البرنامج قد جرى بالتنسيق وبالتفصيل الكافيين للتأكد من تلبية الأهداف بأسلوب مقبول.

إن غرض خطة التشغيل هو تقديم تفاصيل كافية، كي تحافظ على أن يتحرك الجميع في الاتجاه نفسه مع فهم عام حول متى وإلى أي مدى، وبأية سرعة يتحرك هذا الجمع. وهذا لا يعني إيراد كل تفصيل. وإذا عدنا لاستعارة مثال الإجازة، فقد لا تحتاج خطة التشغيل أن تتضمن تعليمات حول كيف نعمل الساندويتش، ولكنها ستحتاج لذكر أن شخصاً ما سيكون مسؤولاً عن إطعام المسافرين. فماذا لو أنك لا تعرف من هو المسؤول عن إطعام المسافرين، أو ما هي الاحتياجات الغذائية لهم، أو ما هو الطريق الذي يجب أن تسلكه للوصول إلى مقصدك في الوقت المحدد؟ وتذكر خطة التشغيل حقيقة أن هذه الأمور يجب أن تعمل، أو أن هذه المعلومات يجب أن تجمع، وتعين مسؤولية معينة للقيام بذلك.

مثلاً: يمكن للمؤسسات التي تقوم بوضع خطط استراتيجية للمرة الأولى أن لا تكون قد مارست سابقاً تقييم أي برنامج في العمق. فإذا لم يكن هناك وقت للقيام بهذا العمل قبل أن تكتمل الخطة الاستراتيجية (وغالباً ما لا تكون منتهية)، فإن عمل تقييم برنامج العمل يمكن أن يصبح هدفاً لعملية التشغيل. "نحن نعتقد أن برامجنا تؤدي عملاً طيباً، ولكننا لا نعرف بقدر ما نرغب أن نعرف ما يجري فعلا، وهكذا فإن هدفنا هذا العام هو أن نجري تقييماً عميقاً للبرنامج. وعندما نحصل على معلومات جديدة فسوف نصحح خططنا الاستراتيجية تبعاً لها".

أما المستوى المناسب للتفاصيل فيعتمد على ما هو حجم سلطة الجهاز أو حرية العمل التي يملكها لإصدار حكمه في متابعة الأغراض. قال جاك وتش المدير التنفيذي في شركة جنرال اليكتريك لسنين عديدة بأنه حتى لم يكن يرغب أن يعلم

شيئاً عن القرارات التي تكلف أقل من 25 مليون دولار لتنفيذها. أما الإنفاق تحت هذا المستوى، فقد كان من سلطة الجهاز الذي عليه أن يستخدم حكمه الخاص في متابعة تنفيذ أغراض الاتحاد.

قليل من المؤسسات غير الربحية سيكون لدى جهازها مثل هذه السلطة الكبيرة! ونمطياً تكون التفاصيل الكثيرة مفيدة عندما يكون البرنامج جديداً. وأعضاء الجهاز لا يملكون الخبرة اللازمة، أو أن الأعمال في برنامج معين لها تطبيقات واسعة لعمليات برامج أخرى. وبشكل عام، بقدر ما تكون خطة التشغيل موجزة، بقدر ما يكون تطبيقها وتوجيهها سهلاً: ولهذا قدم لخطتك تفاصيل في الحجم المناسب فقط.

إن صيغة خطة التشغيل السنوية هي أمر مهم. وإذ كانت الصيغة مضطربة فإنها تستخدم فكراً مضطرباً وتؤدي بشكل حتمي إلى تنفيذ مضطرب. وهناك سؤالان يجب أن تطرحهما على نفسك حول صيغة خطة التشغيل السنوية:

- هل يستطيع أي شخص يحتاج لاستخدام الخطة أن يستوعب ما ورد فيها؟
- هل أهداف الخطة والخطوات العملية كتبت، ونظمت بطريقة تجعل توجيهها أمراً سهلاً؟

تطوير خطة تشغيل سنوية سهلة التطبيق:

لأن خطة التشغيل يجب أن تكون بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيجب أن تكون بنية خطة التشغيل منسجمة مع الأولويات الملخصة في الخطة الإستراتجية. وعندما تبدأ السنة، ستبرز خيارات حول ما إذا كان يجب تعديل الأهداف الأصلية أم لا، وكيف يجري التعديل. وسيكون كل العمل الذي يجري داخل عملية التخطيط الاستراتيجي، أكثر فائدة لصانعي القرارات إذا كان بالإمكان وضع الخيارات بسهولة في منتصف السنة في سياق أولويات المؤسسة طويلة الأمد.

وتماماً، كما تقدم البيانات المالية الشهرية غالباً الميزانية التقديرية للواردات والنفقات، مقارنة مع أرقام الانفاق والواردات الحقيقية في مدة زمنية محددة، هكذا يجب أن تسمح خطط التشغيل للنمط نفسه من المقارنة. فالخطة تعلن عن العمل بمفردات المرامي والأهداف لكل برنامج ومجال وإدارة/ وظيفة تشغيلية وتضع تقريراً بالتقدم الحقيقي على أساس شهري أو ربما فصلي. إن مقارنة ما كان يجب أن ينجز من عمل حسب الميزانية التقديرية لخطة التشغيل هذه وما أنجز فعلاً من عمل وفق ميزانية الإنفاق الحقيقية، يعطي قراءة واضحة عن الكيفية التي تمضي بها السنة.

وهناك نموذجان عن خطط التشغيل موجودان في نهاية هذا الفصل:

الأول: نموذج عن هدف البرنامج في وكالة للتنمية الإقتصادية.

الثاني: نموذج عن جهود التطوير في متحف.

وكلا النموذجين يلبي كل الخصائص الثلاثة لخطة تشغيل فعالة: إنهما يبنيان الهدف الاستراتيجي الذي يجب التوجه إليه، كما يهيئان بوضوح الفعاليات أو خطوات العمل المطلوبة لإنجاز الهدف وتكوين الأطر الزمنية، وتحديد المسؤول، وملاحظة التقدم في العمل إلى أي حد وصل (من الواضح أن المعلومات في هذا العمود الأخير يجب أن تتغير مع كل تقرير).

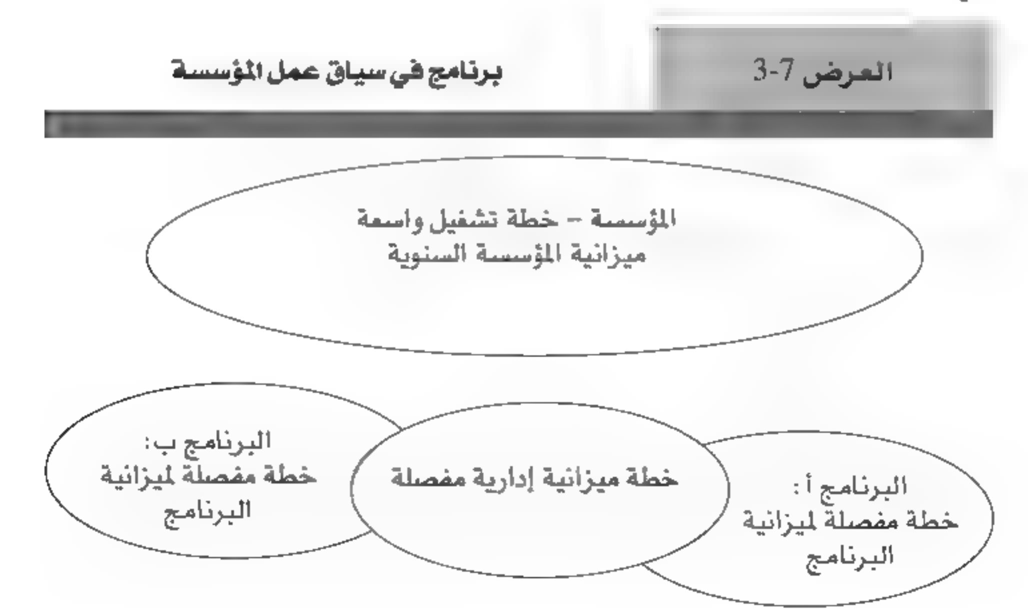
وهذه هي أساسيات خطة التشغيل. وتملك كثير من المؤسسات الآن نظاماً ما كمسلك يمكن تكييفه ليلائم أهداف خطة التشغيل، أو ربما قد ترغب أن تعدل الصيغة المقترحة لتلاءم أهدافها بأفضل ما يكون التلاؤم. والمهم هنا هو تطوير صيغة تبقي المؤسسة على الطريق الصحيح. وهناك قوالب فارغة للخطة الاستراتيجية وخطة التشغيل السنوية يتضمنها الملحق رقم (1).

ماذا لو كنا نملك سلفاً خطط تشغيل البرنامج كتبت من أجل منح محددة

إنها ليست مشكلة، ففي مؤسسة لديها أكثر من برنامج، يبدو معقولاً أن يكون لديها مستويان من خطط التشغيل. فمستوى التفصيل في خطة البرنامج والمطلوبة من المولين هو غالباً مستوى محدد. وقد لا يكون عملياً أو مفيداً تجميع العديد من هذه الخطط في خطة تشغيل واسعة واحدة. ففي المكان الأول ستكون عادة طويلة جداً، فلا تصبح مفيدة للأفراد غير المشاركين بشكل مباشر في البرنامج الخاص. وفي المكان الثاني، غالباً ما تكون حلقات التمويل مختلفة عن السنة المالية للمؤسسة.

ولأجل هذين السببين، يكون الجواب هو ابتداع خطة تشغيل على مدار السنة وقليلة التفاصيل و تستخدم كطبعة تنفيذية سنوية من الخطة الاستراتيجية، وكخطة مظلة يقف تحتها أو في ظلها العديد من البرامج الأكثر تفصيلاً. والخطة العريضة للمؤسسة مفيدة للمجلس ولجميع أعضاء الجهاز المهتمين في الحصول على فهم أفضل للعمل في برنامج في سياق عمل كامل المؤسسة. وقد جرى شرح هذا المفهوم في العرض : 7-3.

العرض 7-3 برنامج في سياق عمل المؤسسة



نموذج لخطة تشغيل (سنوية):

مرمى برنامج وكالة تنمية اقتصادية

المرمى العام للوكالة. زيادة قدرة التنمية الاقتصادية لتعزيز إيجاد فرص العمل والاستثمار في مدينتنا.

حرص وحدة منطقة المشروع: تعزيز تطبيق برامج حافز الضريبة بواسطة:

- إكمال عملية تحديد المناطق الجديدة في المدينة لتحسينها.
- تقديم اقتراحات لتطوير برامج المناطق التي سبق تحسينها.

المهمة	المقياس	الجهاز	التاريخ	03/9
1- اختر ودرب فريق وضع العلامات للمشتركين في التطبيق النهائي للمشروع.	اختر من هذا الفريق طاقمين من المحكمين كل منهما من خمسة أشخاص.	AB/PM	سبتمبر 2002	نفذ
2- اطبع ووزع مواد لتقسيم الدرجات والتطبيقات النهائية.	وزّع المواد لواضعي الدرجات.	AB/PM	سبتمبر 2002 ديسمبر 2002	نفذ
3- اشرف على عدد من المراجعات التقنية.	أكمل ستة مراجعات تقنية.	AB / PM	سبتمبر 2002 ديسمبر ١ ٢٠٠٣	نفذ
4- اشرف على مراجعة جوهرية للمشروع.	أكمل ست مراجعات جوهرية.	PGN ومقدرو العلامات	اكتوبر 2002 فبراير 2003	نفذ
5- ضع جدولاً بنتائج عمل فريق تقدير الدرجات.	قم بتجميع مجموعتين من النتائج.	PGN	اكتوبر2002 فبراير 2003	قيد العمل
6- أعلن الفائزين بالمسابقة.	إطلاق بيانين صحفيين ورسالتين الكترونيتين.	JW & PM	فبراير 2002	قيد العمل

هدف تطوير التمويل للمتحف (من خطة التشغيل السنوية)

المرمى السنوي (هو مرمى الخطة الاستراتيجية نفسه). الحصول على قاعدة عريضة مستقرة من الموارد المالية وغير المالية لدعم برامج المتحف.

الهدف بعيد الأمد (هو هدف الخطة الاستراتيجية نفسه) ضاعف حجم التبرعات أو الدعم الذي نتلقاه.

أغراض خطة التشغيل السنوية: (ما الذي يجب إكماله هذه السنة لدعم الأهداف بعيدة الأمد).

- الحصول على 25 ألف دولار لصالح البرنامج الفني الجديد للأطفال حتى نهاية السنة.

- الإبقاء على مستويات التبرعات والدعم على الأقل في المستوى الحالي.

- زيادة التمويل ليصل على الأقل إلى 150.000 دولاراً من العوائد غير المستقرة من مصادر التبرعات والدعم الجديدة.

آليات التغذية الراجعة (التأكد من الآليات التي تثبت أن العمل قد أنجز). وسوف يقدم مدير التطوير تقريراً شهرياً بالوضع الحالي عن كل المقترحات المعلقة أو المقبولة أو المرفوضة.

الموارد المطلوبة: نصف مجموع العاملين بأجر في للمشاركة بالتطوير: 5000 دولار لوضع التقرير السنوي.

خطة عمل تفصيلية: (ما هي الفعاليات التي يجب أن تحدث، ومن هو المسؤول للتأكد أنها حدثت، ومتى حدثت؛ تقرير فصلي بكل ما استجد من أمور عن الوضع الراهن).

خطوات العمل للحصول على 25000 دولاراً لبرنامج فني جديد للأطفال	الأشخاص المسؤولون	الإطار الزمني أو متى	الحالة كما هي عليه في 2003/3/31
1- طوّر اقتراحاً لوصف البرنامج.	سيلينا غارسيا مديرة البرنامج	1 يناير 1 فبراير	نفذ: يبدو الامر جميلاً
2- البحث عن ممولين محتملين، وتطوير قائمة تضم على الاقل أسماء عشرة من الممولين المأمولين.	سوران سيكر وشخص آخر رئيس معين لتنشيط العمل (تقديم افكار)	1 فبراير	2003/1/25
3- ترتيب مقابلات مع كل زبون.	المنشط الرئيس	15 فبراير	2003/1/3
4- قم بتقديم ثلاثة مقترحات على الأقل 5- تابع مسار المقترحات	المنشط الرئيس	15 ابريل	الموافقة على ثلاثة اقتراحات انطلاقاً من 31/3
6- اصرف الشيكات.	المنشط الرئيس	أسبوعان بعد تقديم المقترحات	
	المنشط الرئيس	فور وصول الأموال	

تحذيرات للميسِّرين

مثالياً، تمارس المؤسسة مناقشات مستمرة حول تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ويجب أن تشكل الخطة الاستراتيجية ودورة التخطيط السنوي للمؤسسة رابطاً لا يمكن فصله.

- يلاحظ أن خطط الوحدات لا تضم تفاصيل بما يكفي. وتدور المرحلة 6 كلها حول التنفيذ. ويحتاج مستوى التفصيل في الخطط على مستوى الوحدة أن يكون كافياً ليشكل دليلا مفيدا.
- عدم التعلم من الماضي: يؤدي الفشل في إيجاد فرصة لتوجيه تنفيذ الخطة إلى ان لا يأخذ الوضوح والتعلم المشترك من الماضي دورهما. إذا كان ميسِّر العملية مستشاراً من خارج المؤسسة، عندها يصبح من المهم وضع آلية للقيادة لتتأكد من أن التوجيه يأخذ مكانه ايضاً.
- إدارة التغيير: قد يكون التأثير الذي يقع على الجهاز وآخرين بسبب تنفيذ استراتيجيات جديدة قوياً. وكثيفاً. وبقدر ما تكون التغييرات كبيرة بقدر ما يجب أن ننتبه إلى عملية قيادة وإدارة عملية التغيير.
- عدم القيام بخطوات تصحيح عندما يحتاج الأمر ذلك حتى ولو كان من يوجه الخطة مجموعة. وإذا لم يقم الأشخاص جدياً بالتصحيحات اللازمة، يصبح الإرشاد عندها فارغاً بدلاً من أن يكون جزءاً مهماً من مناقشات الاستراتيجية الجارية.

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة العمل رقم 18 إدارة الانتقال: التغييرات المطلوبة للنجاح.

- ضع قائمة بالتغييرات المطلوبة لتنفيذها نتيجة للقرارات التي تم التوصل إليها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

- حدد المهارات المطلوبة، وبنى النظام، والتغييرات الثقافية للمؤسسة التي يجب أن تقع لتأكيد نجاح التغييرات:
  - التغييرات التي ستؤثر في الجهاز والمهارات التي قد يحتاجها في المستقبل.
  - التغييرات التي ستؤثر في البنى والأنظمة التي يمكن أن تحتاج إلى تعديل، لدعم التغييرات.
  - التغييرات التي ستؤثر على ثقافة المؤسسة (المنظومة العقلية) التي يمكن أن تعدل لدعم التغييرات.

ضع قائمة بالتغييرات الرئيسة التي قد تكون هناك حاجة للقيام بها الآن/ أو فيما بعد كنتيجة للخطة الاستراتيجية:

- نحن بحاجة لزيادة اهتمامنا بالعمليات المحاسبية وتشكيل الأنظمة المالية ومتابعة البيانات، ويتطلب هذا جهازاً يخصص وقتاً أطول للتوثيق.

- نحن بحاجة لتحسين قدرتنا على التعرف والوصول إلى تجمعات المحرومين الذين يعيشون في خطر كبير.

- نحن نحتاج إلى الاندفاع وراء البحث عن تمويل جديد ومتعدد المصادر.

ورقة العمل رقم 18 (تتمة)

مهارات جديدة قد تبرز الحاجة إليها	الأنظمة والبنى الجديدة أو المعدلة التي قد تبرز الحاجة إليها	ثقافة جديدة / ترتيب عقلي جديد يمكن أن تبرز الحاجة إليها
جهاز يتكلم الصينية والإسبانية بطلاقة	أنظمة محاسبية جديدة	المطلوب تناقض عقلي أقل بين الجهاز والمجلس
مهارات لجمع البيانات وترجمتها للتعرف والتأكد من أننا نصل إلى المجموعات التي تعيش في خطر محدق	قابلية أفضل لمتابعة الزبائن وأن نملك نظام إدخال للزبائن سهل وسلس دون الاهتمام أين ينضم الزبون الى النظام	تغيير من مبدأ «نحن نستطيع تسيير الأمور» إلى «نحن نقدم خدمات عالية الجودة مركزها الزبون»
يحتاج المجلس الى مهارات متزايدة في جمع المال		يستحق الجهاز أجوراً تؤمن له العيش الكريم ومزايا إضافية جيدة (كنقيض النمط العقلي بأن الأجور المنخفضة هي أمر طبيعي ومقبول للعاملين في المؤسسات غير الربحية).

الفصل الثامن

المرحلة السابعة: قيِّم وراقب الخطة الاستراتيجية

ألم ننته بعد؟ حسناً. نعم ولا. لقد كتبت الخطة الاستراتيجية، واتخذت خطط التشغيل السنوية مكانها. والخطوة الأخيرة هي أن فتأمل عملية التخطيط، ونضع في الميدان عمليات المراقبة.

الخطوة رقم 7-1: قيِّم الخطــة الإســتراتيجيــة وعملية التخطيط الاستراتيجي

يجب على لجنة التخطيط أن تخطط لاجتماع تحتفل فيه بإنجازاتها وتقيّم عملها. وسيكون هذا الاجتماع فرصة لتأمل العملية ثم إعداد المسرح لخطط مستقبلية ناجحة. لهذا، يجب على اللجنة، في هذا الاحتفال أن تقيّم عملية التخطيط بكاملها، وكذلك وثائق التخطيط التي جرى تدبيجها. ويمكن للجنة أن تسأل ببساطة: ما الذي عمل حول عملية التخطيط؟ ما الذي تعلمناه ليرتقي بمساعي التخطيط في المستقبل.

وفي عملية تقييم رسمية قليلاً، يمكن للجنة التخطيط أن تقيِّم كلاً من وثائق التخطيط وعملية التخطيط. إن الخطة الاستراتيجية يجب أن تقيّم بمعنى فيما إذا كانت قادرة على إنجاز الأمور التالية:

- تقديم الإرشاد للأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد.
- مساعدة المؤسسة على توزيع الموارد.
- أن تكون مفهومة من الأشخاص الذين لم يساهموا في وضعها.
- أن تستجيب للفهم الجديد الذي كونته المؤسسة عن بيئتها الداخلية والخارجية.

- أنها حصيلة اتفاق وعملية بناء الالتزام.
- أنه جرى تبنيها رسمياً من قبل مجلس المديرين.
- إن الخطة (الخطط) التشغيلية السنوية تلبي مقاييس النجاح التالية :
- جرى تطويرها من قبل الجهاز المسؤول عن تنفيذ الأهداف والأغراض.
- تتصف بسهولة التنفيذ، وسهولة المراقبة، وسهولة استخدامها كأداة مرجعية.
- تنقل الخطة الاستراتيجية إلى حالة التشغيل.
- إنها واقعية.

ملاحظات على العملية المتعلقة بورقة العمل 19 وردت في العرض 3-1. انظر ورقة العمل 19 التابعة لمؤسسة (ASO / USA في نهاية الفصل) للشرح. ويجب على هذا الاحتفال والتقييم الذي سيشهده أن يمثل النهاية الرسمية للحلقة الحالية من عملية التخطيط الاستراتيجي.

العرض 8-1	ورقة العمل 19 قيِّم عملية التخطيط الاستراتيجي

ملاحظات على العملية:

كيف تؤدي هذه الفعالية؟	استخدم ورقة عمل تقييم الخطط وعملية التخطيط الاستراتيجي. • قيِّم الخطة الاستراتيجية • قيِّم خطة(خطط) التشغيل السنوية • ضع اقتراحات حول كيف يمكن تحسين جهود التخطيط في المستقبل.
لماذا نقوم بهذه الفعالية؟	أنت تريد أن تبني نجاحاتك وتؤكد على جهود التخطيط المستقبلية الناجحة.
من ستشمله هذه العملية؟	لجنة التخطيط، ويمكن طلب تغذية راجعة من ذوي العلاقة الآخرين فيما يتعلق بكيف كان شعورهم حول العملية وما انتجته عملية التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة 7-2 : راقب الخطة الاستراتيجية وقم بتحديثها عند الحاجة

هل انتهينا أخيراً؟ ليس تماماً! لأن هدف التخطيط الاستراتيجي مساعدة المؤسسة كي تؤدي عملاً أفضل. وتحتاج المؤسسة أن تضع العمليات في التطبيق العملي لتكتشف فيما إذا كانت تقوم فعلاً بعمل أفضل. لهذا، ستحتاج المؤسسة لمراقبة وتثبيت / تحديث / ومراجعة الخطة مرة واحدة على الأقل في السنة التي تلي بداية تنفيذها.

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية ديناميكية، لهذا فهو عملياً، لا ينتهي أبداً. وعلى كل حال، لا بد من تأسيس إيقاع معين: لأن كثافة المعلومات التي جمعُت، والتحاليل، وصناعة القرار كلها تتصف - بالضرورة - بحالة من المد و الجزر. وتحتاج كل مؤسسة لتقرر إيقاع جهود التخطيط لديها. وسيكون هناك وقت لكل مؤسسة، تدخره للقيام بالتخطيط الاستراتيجي. وتطوّر خططاً تشغيلية وميزانيات

سنوية، ثم انطلق لتنفذ هذه الخطط. والتنفيذ يجري طوال الوقت. وتطوير الخطط التشغيلية السنوية يجري مرة في السنة. وعملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تجري كل ثلاث إلى خمس سنوات، ولكن الخطة الاستراتيجية يجب أن يعاد النظر فيها مرة في السنة على الأقل، كي تستطيع تقدير التقدم الذي تحقق باتجاه إنجاز المرامي. و لتعديلها عند الضرورة بما يعكس تغير البيئة الدائم. ويمكن لدورة التخطيط النموذجية من 3-6 سنوات أن تتبع نموذجاً مشابهاً للنموذج الوارد في العرض 8-2.

العرض 8-2 **دورة تخطيط لثلاث سنوات**

1 يناير	ابريل	1 يوليو	2 أكتوبر	31 ديسمبر
السنة صفر			- تطوير خطة استراتيجية لثلاث سنوات - خطة تشغيل سنوية وميزانية	
إطلاق خطة السنة الأولى	*			● مراقبة الخطة الاستراتيجية وتعديلها عند الحاجة** ● تطوير خطة التشغيل السنوية مع ميزانية
متابعة الخطة في السنة الثانية				● مراقبة الخطة الاستراتيجية. ● مع تعدبلها إن كان ذلك ضرورياً ● تطوير خطة تشغيل وميزانية سنوية
انتهاء الخطة السنة الثالثة			● تطوير خطة استراتيجية جديدة لـ3سنوات أخرى ● خطة تشغيل سنوية وميزانية	

* تدقيق فصلي على خطة التشغيل والميزانية السنوية

** مراقبة الخطة الاستراتيجية - قياس التقدم نحو إنجاز الأهداف في سنوات الخطة الاستراتيجية الثلاثة.

وتجمع العديد من المؤسسات المعلومات الضرورية لتقييم حجم التنفيذ. وعندما يتم الاتفاق على دورة التخطيط، تصبح الأطراف المسؤولة عن التنفيذ بحاجة لمعرفة كيف تتابع وتكتب التقارير عن الأغراض المتضمنة في الخطط وللقيام بعمليات التصحيح حسب الحاجة.

ضع أسس نقاط تحقق وسيطة

عند هذه النقطة، قد ترغب لجنة التخطيط في تأسيس نقاط تحقق وسيطة أو معالم على الطريق تستخدم لقياس التقدم باتجاه انجاز الخطة الاستراتيجية. مثلاً: ربما رغب متحف أن يزيد في خطته الاستراتيجية، في عضوية المتحف من 500 عضو يرتادون المتحف مجاناً إلى 1000 عضو. يمكن للجنة التخطيط أن تضع هدفين، أو معلمي طريق لتقييم التقدم. نقطة التحقق الأولى يمكن أن تكون زيادة في العضوية لتصل إلى 750 عضواً. أما مَعْلَم الطريق الثاني فيمكن أن تكون 850 عضواً. أما الهدف الأخير أو المثالي فيجب أن يكون الوصول إلى 1000 عضواً.

إرشاد الخطة الاستراتيجية

نشير هنا إلى طريقة جيدة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على قاعدة الاستمرار، وهي تعيين شخص واحد لكل استراتيجية شاملة يكون المحرك الأول لها وكذلك /أو لمرمى شامل تتضمنه الخطة الاستراتيجية. وسيكون كل محرك رئيس مسؤولاً عن توجيه تقدم الاستراتيجية أو المرمى الذي عين لإدارتها. مثلاً: يجب أن تكون مرامي المجلس من مسؤولية رئيسه، ويمكن أن توكل مرامي البنية التحتية إلى المدير التنفيذي أو المدير الإداري. ويجب أن يكون مدير التطوير المحرك الرئيس لأية استراتيجية لزيادة التمويل، أو تتضمن مرامي لهذه الغاية.

ثم، وعلى قاعدة نظامية، وليس أقل من مرة واحدة في السنة يجب على المحركين الرئيسين ان يضعوا تقريراً ويرفعوه الى لجنة التخطيط الاستراتيجي لشرح التقدم الذي تحقق باتجاه تنفيذ كامل الخطة. ويمكن للجنة التخطيط أن تقدر فيما إذا كان هناك ضرورة لإجراء تصحيح كبير أو صغير على الخطة الاستراتيجية.

الحياة بعد الانتهاء من وضع الخطة الاستراتيجية

بدلاً من أن تنسحب من جو الأعمال بعد إكمال خطتها الاستراتيجية، حوّلت لجنة التخطيط في جمعية "العمل الاجتماعي"، اسمها والمهمة المناطة بها، لتتحمل مسؤوليات جديدة وليصبح اسمها لجنة التخطيط والتقييم. وقد عهدت اللجنة المشَكلَّة من المجلس والجهاز بمسؤولية كل استراتيجية من الاستراتيجيات الجوهرية الخمسة إلى شخص واحد لمست اللجنة لديه الرغبة لرصد تقدم التنفيذ ومتابعته ليتأكد أن خطة التشغيل السنوية للاستراتيجية المكلف بها قد طوّرت ونفذت. وستعقد لجنة التخطيط والتقييم اجتماعاتها على أساس فصلي، برفقة المحركين الأساسيين لكل استراتيجية جوهرية. وبالإضافة إلى ذلك وعلى قاعدة خاصة بها تجتمع لجنة التخطيط والتقييم لمراجعة مقترحات واردة من الإدارة العليا لتضيف، أو تعدل، أو تسقط بعض البرامج.

وكجزء من عملية التوجيه، يجب على لجنة التخطيط أن تنظم وتخطط لعقد اجتماع مراجعة سنوي يركز على الأسئلة التالية:

- هل الخطة الاستراتيجية الحالية متجهة نحو هدفها؟ ما الذي قد تم إنجازه وما الذي لم يتم إنجازه.
- هل الافتراضات حول البيئة الداخلية والخارجية ما زالت صالحة؟
- ما هي المسائل الراهنة التي تواجه المؤسسة، وبعد مناقشة هذه المسائل، يأتي دور السؤال: هل هناك تغيير في الأوليات أو هناك أوليات جديدة يجب إضافتها إلى الخطة الاستراتيجية؟
- هل هناك أهداف لأداء جديد و/ أو نقاط تحقق متوسطة ومعدلة تحتاج إلى النظر فيها.

وإذا كانت المؤسسة صغيرة نسبياً، يمكن دعوة جميع أعضاء المجلس والجهاز. وإذا كان هناك أكثر من 40 أو 50 عضواً في الجهاز والمجلس، فيمكن عقد اجتماعات أصغر

تضم ذوي العلاقة الداخليين قبل عقد مؤتمر المراجعة السنوي. عندها يجب أن يجتمع المجلس مع كبار المديرين ومدراء البرنامج لبحث هذه المسائل والاتفاق على الأولويات الشاملة. ويمكن أن تختار لجنة التخطيط أيضاً جمع معلومات قبل انعقاد اجتماع المراجعة من ذوي العلاقة الخارجيين (مثال: استطلاعات الزبائن، المقابلات، التغذية الراجعة). وتقدم هذه المعلومات في الاجتماع المذكور.

وعقب اجتماع المراجعة، يجب على المدير التنفيذي أن يعمل مع المدراء الكبار ومدراء البرنامج لتطوير خطة التشغيل السنوية للسنة القادمة. ويجب تلخيص التسجيل الكتابي للقرارات التي اتخذت في اجتماع المراجعة في ورقة العمل 20: راقب وحدّث الخطة الاستراتيجية. (انظر ملاحظات على العملية في العرض 8-3).

العرض 8-3 **ورقة العمل 20: راقب وحدّث الخطة الاستراتيجية**

ملاحظات على العملية

كيف تؤدي هذه الفعالية؟	**يجب أن تملأ ورقة العمل بعد سلسلة من الاجتماعات لتقييم الخطة الاستراتيجية الحالية، ووضع أولويات جديدة للسنة القادمة وما بعدها، ويجب على ورقة العمل ان :** **تلخص الإكمالات الشاملة وحالة التنفيذ للسياسات الاستراتيجية كما وردت في الخطة الاستراتيجية.** **تلخص الإنجازات وواقع التنفيذ للاستراتيجيات الجوهرية كما تضمنتها الخطة الاستراتيجية** **تلخص حالة التنفيذ للأهداف والأولويات طويلة الأمد / قصيرة الأمد** **شرح مختصر لأسباب عدم تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية وعدم إتمام الأغراض / الأولويات.** **ضع قائمة بالتغييرات التي حدثت منذ الاجتماع الأخير.** **سجل أي تغييرات في السياسة الاستراتيجية الجوهرية والأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.**

العرض 8-3 **ورقة العمل 20: راقب وحدث الخطة الاستراتيجية**

ملاحظات على العملية

لماذا نقوم بهذه الفعالية؟	الخطط هي خرائط طرق تستطيع بواسطتها وبشكل واعٍ أن تختار الانحراف عن الطريق عندما تجد ذلك ضروريا.
من ستشمله هذه العملية؟	لجنة التخطيط تتحمل مسؤولية تنظيم الجهود وتخطط لاجتماعات المراجعة الضرورية التي تضم المجلس والجهاز ذوي علاقة رئيسين لمراجعة الخطة الاستراتيجية، ومن ثم إما تثبيتها، وإما تعديل الاتجاه العام والأفضليات.

الخاتمة: كلمة للقادة

لو كان لدينا كرة كريستال يُعتمد عليها لتنبأنا عن المستقبل وكشفنا عن حظوظنا، لكانت الخطة الاستراتيجية مجرد فرقعة. ولكن و بسبب عدم اليقين حول المستقبل، تعد الخطط الاستراتيجية كخرائط للطريق التي تقود إلى أرض جديدة جرى تعيينها قبل بدء المرحلة. وليس من أحد كان في الموقع الذي نريد الذهاب إليه، نحن نطرقه للمرة الأولى: لأنه في المستقبل. ونستطيع أن تسأل الكثير من الناس نصحهم عن الإجراء الأفضل للقيام بالرحلة، لذلك نستطيع أن نقوم بتحليل مكثف لاستشراف الأحوال التي سنقابلها وقياس قدراتنا على معالجة الأوضاع المختلفة التي قد نقابلها ونستطيع أن نحلم كيف نريد للرحلة أن تمضي. كل هذا العمل يمكن أن يناقش ويدوّن على شكل خطة استراتيجية. وسوف تذكرنا الخطة الاستراتيجية منذ أن نبدأ أين نريد أن نذهب، وبالوقت نفسه أي مكان لا نريد الذهاب إليه.

تقول القطة شيشاير لأليس «قصة أليس في بلاد العجائب»: «إذا كنت لا تعرفين أين تذهبين، فأي طريق سيقودك إلى هناك». إن عملية التخطيط الاستراتيجية

تساعد القادة في المؤسسة كي يتحققوا من تصورهم حول إلى أين هم ذاهبون وعلى اختيار الطريق الأفضل لأخذ المؤسسة إلى هناك.

ومع ذلك، فالأشياء تتغير. ففي البيئة الخارجية، يكون الاقتصاد أفضل أو أسوأ من المتوقع، ولهذا تأثير ثلاثي على زبائنك أو بيئتك. وقد وجد العلم طريقة جديدة للتعامل مع مسألة ما، كنت قد عملت عليها لفترة طويلة. وتبدأ مؤسسة جديدة بتقديم خدمات تنافس فيها أحد برامجك. ويغير كذلك ممول ساند المؤسسة لفترة طويلة أولوياته. ويمكن لأي من افتراضاتك العديدة التي جعلتها جزءاً من عملية التخطيط، أن ينقلب ليصبح افتراضاً خاطئاً. وداخلياً، يمكن للمدير التنفيذي أن يترك العمل أو يقع مريضاً مثلاً، ويمكن لقضية اختلاس أن تبرز إلى السطح، ويمكن لأعضاء الجهاز إما أن يعملوا أكثر مما يجب أو أقل مما اعتقدوا أنه ممكن.

ليس هناك من طريق للتنبؤ بهذه التغيرات. انما يجب الرد عليها بمجرد أن تطفو على السطح. وبشكل مطلق، إن النهاية المطلوبة هو أن تكون فعالاً في متابعة رسالتك، وليس التنبؤ بالمستقبل ولو كان صحيحا. إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي وسيلة الوصول إلى تلك الخاتمة. وعندما يكشف المستقبل عن أستاره، وتعرف المؤسسة أين تريد أن تذهب، فسوف يكون أسهل لها أن ترى إذا كان الطريق الذي تسير فيه سيأخذها إلى حيث تريد فعلاً. فإذا وجدت أن الأمر غير ذلك، يصبح عليها أن تختار طريقاً أفضل.

إنها مسؤولية القيادة في كل مؤسسة، أن تتأكد أن الخطة الاستراتيجية أصبحت موجودة وبأن التصحيحات الملائمة قد أجريت في أثناء تنفيذ الخطة باعتبارها تغييرات استدعتها الظروف. إن الخطة الاستراتيجية هي وثيقة مرجعية، وهي أيضاً خارطة تساعد في أداء هذه المسؤوليات.



ونحن نأمل أن يجعل هذا الكتاب التدريبي الأمر أسهل قليلاً لوضع عملية التخطيط الاستراتيجي في الاستخدام الجيد في مؤسستك. حظ سعيد. نحن نعتمد عليك لتنجح، لأن عالمنا سيكون أفضل بنجاحك.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 19 قيِّم عملية التخطيط الاستراتيجي

- قيِّم الاستراتيجية، وخطط التشغيل السنوية، وعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضع أي اقتراحات لتحسين مساعيك للتخطيط في المستقبل.

الخطة الاستراتيجية	نعم	لا
هل تقدم الإرشاد للأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد؟	×	
تساعد المؤسسة في توزيع الموارد؟	×	
هل هي مفهومة من قبل أشخاص غير مشاركين في تطوير الخطة؟	×	
هل تستحيب لاحسن فهم للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة؟		
هل جرى تطويرها من توافق والتزام ببناء العملية؟	×	
هل جرى تبنيها بشكل رسمي من قبل مجلس المديرين؟	×	
تعليقات واقتراحات للخطة الاستراتيجية القادمة (المستقبل) : قد تحتاج الأهداف والأولويات توضيحاً أكثر - ربما كان علينا أن نضيف فصلاً بعنوان «التعليق / الأرضية» لكل مرمى لنشرح لماذا اتخذنا القرارات المتعلقة بالأهداف المحددة.		
خطة (خطط) التشغيل السنوية	**نعم**	**لا**
هل أهداف العملية والمحصلة محددة؟	×	
هل جرى تطويرها من قبل أعضاء المجلس الذين كانوا مسؤولين عن تنفيذ الأهداف والأغراض؟	×	
هل تقدم تنفيذاً سهلاً، ومراقبة، وأداة مرجعية.	×	
هل تشغَل الخطة الاستراتيجية - تساعد على التأكيد بأن الخطة الاستراتيجية سوف تنفذ؟	×	
هل لديها ميزانية واقعية لدعم الخطة التشغيلية؟	×	
تعليقات واقتراحات حول الخطط التشغيلية السنوية في المستقبل: قد تحتاج الميزانية إلى تنقيح، كلما تقدمنا في السنة المالية. نحن بحاجة أن نقوم بعملية ربط أفضل لمحصلة الأهداف.		

ورقة العمل رقم (19) (تتمة)

عملية التخطيط تتناسب مع المعايير التالية:	نعم	لا
بنيت العملية على التوافق: فقد قدمت طريقة لترفع إلى السطح احتياجات ومصالح جميع ذوي العلاقة، وسمحت بوقت كاف للوصول إلى اتفاق حول ما هو الأفضل للمصالح طويلة الأمد وقصيرة الأجل للزبون / العميل.	×	
سمحت العملية بالوقت الكافي لتقييم البرامج ونقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.	×	
دعمت العملية إنجاز المحصلات التي كانت محددة منذ البداية في ورقة العمل 1؟	×	
تعقيبات واقتراحات لعمليات التخطيط للمستقبل : أخذت الخطة 9أشهر حتى اكتملت تبعاً لمسائل تشغيلية غير مرئية برزت إلى السطح، واحتاجت إلى هذا الوقت الطويل بسبب الرغبة في الحصول على استرجاع آراء ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين. وسيكون لطيفا في الدورة القادمة لأن نتمكن من إنجاز الخطة في دورة التخطيط التالية في ستة أشهر. نحن لم نقم بالعمل الجيد كما كنا نتمنى بمعنى استخدام النتائج من تقييم البرنامج لاغتناء الخطة. ربما يجب علينا في المرة القادمة أن نأخذ بعين الاعتبار استئجار مقيِّم محايد من خارج المؤسسة لمساعدتنا على اختصار ما وجدناه من ملاحظات في تقييم برنامجنا في طريقه يمكن أن تكون مفيدة للتخطيط الاستراتيجي.		

دراسة حالة خاصة ASO / USA



ورقة عمل رقم 20 : راقب وحدِّث الخطة الاستراتيجية[1]

- راجع خطتك الاستراتيجية ملاحظاً الإكمالات وخيبات الأمل. قيِّم أي تبدل في البيئة منذ الاجتماع الأخير للتخطيط الاستراتيجي، وإذا وجدت ضرورة، غيِّر في الاستراتيجيات والأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.

(ملاحظة: كبديل لمراجعة الخطة بكاملها، يمكن لورقة العمل هذه أيضاً أن تستخدم لتقييم كل خطة من خططك الاستراتيجية وكل مرمى من مراميك. ويجب أن يكون لكل استراتيجية وكل مرمى صفحة خاصة، وعليك أن تجيب عن الأسئلة نفسها لكل استراتيجية أو مرمى لها صفحتها الخاصة. وعليك أن تجيب عن الأسئلة نفسها لكل استراتيجية أو مرمى).

تحديث – تقويم لما يلي:

✔ الخطة ككل

- استراتيجية محددة ____________________
- مرمى محدد ____________________

ما الذي أنجزناه حتى اليوم؟

من الناحية البرامجية لقد أنجزنا الكثير – وسوف نوقف برنامج الإحالات على التشغيل بالتدريج، كما نحول الآن مرضى إلى مركز المورد للإيجابيين. لقد تعاونا مع خط ساخن قوي يقوم الآن بتزويد بالعلاج والمعلومات المتعلقة بالرعاية ونحن نتابع

---

(1) المصدر لورقة العمل هو:

"Competitive Strategies For Non-For- ،Source: Adapted From I. C. Macmillan " Advances In Strategic Management 1 (London: JAI.Profit Agencies pp.61-82 ،1983) ،Inc. ،Press

تشغيل خط ساخن آخر يتركز على الوقاية وهو الآن تحت إدارة قسم التعليم العام. وقد تعاقدنا مع خمسة عاملين جدد في الجهاز (ثلاثة منهم مديرو حالات) وقد زدنا حجم تعاملنا إلى 400 زبون. (كانوا سابقاً 300، وهدفنا أن يصلوا إلى 500). وأخيراً لدينا اتفاق طبي و تعاون جديد مع مستوصف المدينة وهو أوضح بكثير رمن الاتفاق السابق. وتعاوننا يسير بشكل أفضل. ونحن الآن نصل إلى الزبائن الذين يتعرضون لخطر شديد، وهو ما نراه واضحاً بمعدل أعلى بين الأفراد حاملي فايروس الإيدز الذين أشير إليهم في برنامجنا لإيصالهم إلى مستوصف المدينة لإجراء الاختبارات وهذا يعني أننا نجد المزيد من الناس الذين أصيبوا بالمرض، فوضعناهم تحت المعالجة ونساعدهم على العيش حياة صحية.

وفيما يتعلق بالتمويل، لقد تسلمنا منحة جديدة للوقاية من مؤسسة متعاونة لتقوم بجهود الوقاية مع حاملي الفيروس مقدارها 200.000 دولار سنوياً كنتيجة لشبكة أنشطة واسعة قادها المدير التنفيذي والمجلس.

ما الذي لم نحققه حتى الآن؟

ما زلنا لم نتعاقد مع مدير تطوير. ونحن لم نقيِّم رواتب جهازنا وامتيازاتهم وهي مصدر اهتمام تفسره الأولوية العالية التي نضعها على تثمين جهازنا في الخطة الاستراتيجية.

اسباب عدم الإنجاز

لم نكن قادرين على استئجار مدير تطوير لأننا لم نأخذ وقتنا لكسب المال اللازم وإيراده في الميزانية لهذا المنصب. ونحن لم نقيِّم رواتب الجهاز وميزاتهم، لأن المدير التنفيذي والمجلس اختاروا أن يركزوا على زيادة التمويل، وهو ما ترك لهم وقتاً قليلاً لمعالجة هذا الموضوع.

هل ما زلنا على الطريق الصحيح؟

بالنسبة لمعظم الأمور نحن على الطريق الصحيح مع مرامينا وقد قمنا بالتحديد بأعمال جيدة تتعلق ببرامجنا وفعالية زيادة التمويل. وعلى كل حال، فنحن خارج المسار فيما يتعلق بمرامي جهاز الموظفين وما زلنا ننظر إلى جهازنا باعتباره المورد الأعظم وبهذا يجب أن نجعل مرامي جهاز الموظفين وأهدافه التركيز الأول في السنة الثانية.

كيف تحولت البيئة منذ أن راجعنا آخر مرة خطتنا / وطورنا هذا المرمي أو الإستراتيجية.

وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة	وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة
نقاط القوى السابقة: ● مسيرة القوة للنتائج في الخدمات العامة. ● سمعة طيبة في المجتمع. ● برنامج متطوعين صلب. ● جهاز مكرس، وموهوب، وصاحب خبرة ● برنامج إدارة الحالات الخاصة محترم جداً ومتطور إلى حد بعيد. ● علاقة جيدة مع المدينة والولاية والرسميين الحكوميين. ● انتقال ناجح من مؤسس إلى مدير تنفيذي جديد.	**ما هي نقاط القوة الحالية لمؤسستنا؟** ● البرامج أكثر استجابة لحاجات الزبائن، ونحن الآن نخدم عدداً أكبر من الزبائن. ● قدرتنا على زيادة التمويل أقوى. ● نحن نقوم بما نقوم به بشكل أفضل: وقد توقفنا عن القيام بالأشياء التي تقوم بها المؤسسات الأخرى بشكل أفضل. - المتعاونون معنا يعملون. إنهم يفيدون زبائننا ومؤسستنا.
نقاط الضعف السابقة: ● إن إدارتنا المالية وإدارة المعلومات وأنظمة التقارير لم تزودنا بالمعلومات التي نحتاجها. ● نحن لسنا قادرين على توثيق تأثير الوقاية. ● مجلسنا ليس فعالاً كما ينبغي أن يكون. ● تظهر بيانات البرنامج الحالي أن برامجنا التعليمية ليس لها تأثير بارز على السلوك. ● جهازنا من الموظفين لا يستطيع أن يتابع خيارات العلاج الجديدة.	**ما هي نقاط الضعف الحالية في مؤسستنا؟** ● نحن بحاجة لأن نضع أموالنا حيث نضع فمنا بمعنى أن نظهر تقديرنا الجهاز. ● قدرتنا الإدارية غير كافية لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ورقة العمل رقم 20 (تتمة)

وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة	وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة
نقاط الضعف السابقة (تتمة): • الأشخاص المصابون بالإيدز ليسوا متكاملين مع جهودنا للوقاية من فيروس الإيدز. • ليس لدينا جهاز كاف ثنائي اللغة. • لدينا تسرب عالٍ من الجهاز: يشعر الجهاز أنه مغلوب على أمره وخط رواتب الجهاز لا يجاري تكاليف الحياة في المدينة. • ليس لدينا تنوع إثني كافٍ في الجهاز. • إن برنامج الوصول إلى الوقاية والتثقيف غير مركز. نحن نفترض أن نصل إلى الجماعات التي تعاني من أخطار عالية، ولكننا في الحقيقة نحن غالباً ما نصل إلى عموم الجمهور.	
الفرص السابقة: • لقد اقتربت منا مؤسسات اجتماعية أخرى تعمل مع مرضى ملازمين لبيوتهم لتوسيع أفق خدماتنا لمرضى بغير الإيدز/ وفيروس الإيدز. • تزايد الحاجة للإسكان وهي حاجة لا نستطيع تلبيتها. • ازدياد حجم المكالمات على خطنا الساخن بحثاً عن معلومات عن خيارات العلاج. • عقاقير جديدة سمحت للناس أن يعودوا للعمل، مع نقصان حاجتهم للخدمات المباشرة - أناس آخرون بأمراض قاتلة (السرطان مثلاً) بإمكانهم الاستفادة من خدماتنا.	**ما هي الفرص الرئيسة لمؤسستنا في المدى الحالي؟** • استفسرت مدن أخرى حول نمط تعاوننا مع مستوصف المدينة وترغب أن تتبنى أو/ تعمل على مثالنا وهذه شهادة على قوة قيادتنا في الميدان. • اكتشفنا وجود مجموعة تطوعية تدعى "ممولون مهتمون بالإيدز" وهي تعاوننا الآن بتشكيل استراتيجيات تطوير التمويل.
التهديدات السابقة: • زيادة توجيه بعض أكثر برامجنا المستندة للخبر المثيرة للجدل. • الاقتصاد. • تعقيدات العلاجات الجديدة للايدز، وقدرتنا على مساعدة زبائننا على فهم خياراتهم.	**ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة حالياً؟** • ما زال مستقبل الصندوق الفدرالي لدعم الإيدز / فيروس الإيدز غير مؤكد. • تواجه المدينة أزمة مالية واقتطاعات كبيرة من بنود الصحة والخدمات الاجتماعية كما هو متوقع في السنة المالية القادمة.

ورقة العمل رقم (20) (تتمة)

وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة	وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة
التهديدات السابقة (تتمة) • مسائل الهوموفوبيا وتطورات أن الإيدز ما زال بشكل أساسي مسألة شذوذ • دليل متواصل عن إصابات جديدة بفيروس الإيدز بين الرجال والنساء في المجتمع الأمريكي الإفريقي وبين المهاجرين من جنوب شرق آسيا. • زيادة الطلب من هيئات التمويل لتوثيق النجاح. • تغيير السياسات وأولويات التمويل على المستوى الفدرالي.	ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة حالياً؟ • حاجة في منتهى الإلحاح إلى ثنائيي اللغة مؤهلين في قطاع الخدمات الإنشائية وكان من الصعب أن نجدهم ونحتفظ بهم في الجهاز.

مع كل المعطيات السابقة، ما هي التغييرات التي يجب أن نعملها للخطة الحالية / المرمى / الاستراتيجية؟ أولويات جديدة، وأولويات متبدلة؟

إن أولوياتنا الرئيسة في السنة الثانية تحتاج لأن تكون مرامي أعضاء الجهاز العامل، وخاصة ما يتعلق إعادة النظر بالرواتب والميزات. كما نحتاج أيضاً لنضع أولوية التعاقد مع مدير تطوير، بحيث يستطيع المدير التنفيذي والمجلس أن يقضيا وقتاً أقل في تنمية التمويل، ووقتاً أكثر في مسائل الجهاز.

المسائل التي تحتاج نقاشاً أعمق؟ من، وكيف، ومتى؟

مع هذه المعطيات، لدينا الآن تعاون ناجح مع مستوصف المدينة، وهناك آخرون مهتمون بتكرار هذه التجربة معنا. وقد نحتاج لوضع برنامج تدريب على هذا النموذج نستطيع أن ننفذه في مدن أخرى. وسوف يبحث هذا الأمر في الاجتماع القادم للمجلس، وإذا قررنا أن نمضي قدماً في ذلك، عندها سيقوم قسم تعليم العموم بقيادة هذا الجهد.

• •

الملحق أ

أوراق عمل فارغة

ورقة عمل رقم 1: حدد مسائل عملية التخطيط والنتائج

- كيف يبدو النجاح عند اكتمال عملية التخطيط؟
ماذا ترغب أن تنجز مؤسستك من عملية التخطيط؟
- ما هي المسائل أو الخيارات التي يجب مواجهتها خلال عملية التخطيط؟
- هل هناك مسائل غير قابلة للنقاش تحتاج للتوضيح؟ هل هناك أية عوائق تتعلق بعملية التخطيط؟

كيف يبدو النجاح لك عند اكتمال عملية التخطيط؟ ماذا ترغب بإنجازه من عملية التخطيط؟

واجهت العديد من المسائل الاستراتيجية التي بحثت أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، واحداً أو أكثر من الأسئلة الأربعة التالية:

1- **الرسالة**: ما مدى جودة إنجازنا لرسالتنا وكيف نحقق تأثيراً أكبر؟

2- **الأمور المالية**: هل عملياتنا قابلة للتطبيق مالياً، وكيف نستطيع أن نؤكد الاستقرار المالي طويل الأمد لمؤسستنا؟ هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة مطبقة لتوجيه أمورنا المالية؟

3 **القدرة الإدارية:** هل لدينا القدرة الإدارية لمساندة برامجنا وخدماتنا بشكل فعّال وكافٍ؟ كم سنأخذ لمضاعفة قدراتنا المؤسساتية إلى حدها الأقصى بمعاني التخطيط والموارد البشرية والقيادة، وثقافة المؤسسة والاتصالات والتكنولوجيا المطبقة لدينا وتسهيلات البنية التحتية؟

4- **السلطة:** كم هي فعالية المجلس في حماية الصالح العام، وما مدى تأكده أن أموال التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وكافٍ وأن المؤسسة تنفذ رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نفعل لنطمئن بأن مجلسنا قادر على تنفيذ دوره القيادي الآن وفي المستقبل.

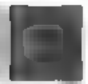
ما هي المسائل الإستراتجية المحددة أو الخيارات التي تحتاج مؤسستك لمعالجتها أثناء عملية التخطيط؟ (يلاحظ. ليس كل مسألة استراتيجية لها سؤال مركز قصير الأجل).

ورقة العمل رقم (1) (تتمة)

مسائل استراتيجية (لأمد أطول) يجب التوجه إليها تؤطر كسؤال :	تركيز قصير الاجل؟ هل هناك بعض المسائل التشغيلية التي تحتاج لأن توجد في المستقبل القريب؟ إذا كان الجواب نعم، ضع قائمة بها أدناه:

هل هناك أية مسائل لا يمكن التفاوض بشأنها (أي أنها غير مفتوحة للنقاش؟)

هل هناك أي قيود تتعلق بعملية التخطيط؟



ورقة العمل رقم 2 : جهزَ خطتك الاستراتيجية للنجاح

هل تتوفر شروط ومعايير التخطيط الناجح في الوقت الحاضر؟ هل يمكن تجنب بعض الشراك؟

هل هو الوقت المناسب لمؤسستك للمبادرة في عملية التخطيط؟ نعم أم لا؟ إن كان الجواب لا، أين ستتجه من هنا؟

الشروط التالية، لتخطيط ناجح هل هي متوفرة ؟	نعم	لا	غير متأكد أو لا ينطبق
1- الالتزام، الدعم، اشتراك القادة الكبار وخاصة المدير التنفيذي، ورئيس الجهاز، عبر كامل العملية.			
2- الالتزام بتوضيح الأدوار، والتوقعات لدى جميع المشاركين في عملية التخطيط، ، وضوح من سيساهم في الخطة ومن سيكون صانع القرار.			
3- الرغبة في جمع المعلومات المتعلقة بنقاط قوة المؤسسة، ونقاط الضعف والفرص، والتهديدات. فاعلية البرامج الحالية. حاجات المجتمع، في الحاضر والمستقبل، المنافسون (المحتملون) والمتعاونون.			
4- مزيج متنوع من الأفراد في لجنة التخطيط - مفكرون استراتيجيون، و نشطاء (وهم أفراد يعيشون في وضع يمكنهم من متابعة ما عمل حتى اكتماله)، في الوقت نفسه مفكرون شموليون يهتمون بالصورة الكبيرة (مفاهيميون) ومفكرون يهتمون بالتفاصيل (حسّيون).			
5- الرغبة في اشراك الجميع وتشجيع المشاركة العريضة، بحيث يشعر الأشخاص أنهم يمتلكون المؤسسة، وتحرك العملية طاقاتهم.			

ورقة العمل رقم (2) (تتمة)

الشروط التالية، لتخطيط ناجح هل هي متوفرة ؟	نعم	لا	غير متأكد أو لا ينطبق
6- التزام مناسب بموارد المؤسسة لإكمال عملية التخطيط كما هي مصممة (مثال: وقت الجهاز، وقت المجلس، الأموال التي ستنفق على العملية لأبحاث السوق، والمستشارين).			
7- مجلس وجهاز يفهمان الغرض من التخطيط، ويميزان ما يمكن إكماله وما لا يمكن، ولديهما وضوح حول المحصلة المرغوبة للعملية، والمسائل التي يجب مواجهتها.			
8- رغبة للاستفهام عن الحالة الراهنة، بهدف البحث عن طرق جديدة لأداء الأشياء. رغبة في طرح الأسئلة الصعبة، ومواجهة الخيارات الصعبة واتخاذ القرارات الأفضل لمؤيدي المؤسسة الحاليين والمستقبليين، وكذلك الرغبة في دعم التغيير المؤسساتي نتيجة لجهود التخطيط.			
9- المؤسسة لديها «القدرة المالية» لتعزز وجودها في المستقبل القريب دون ظهور "أزمة" مالية تؤدي إلى اجتزاء التخطيط الاستراتيجي.			
10- التزام رئيس الإدارة العليا بالأخذ بعين الاعتبار التوصيات التي اتخذت أثناء عملية التخطيط وعدم إهمال القرارات المتخذة لصالح قراراته الحدسية.			
11- ليس هناك صراع جدي بين اللاعبين الرئيسين داخل المؤسسة (مع أن جرعة صحية من عدم الاتفاق وربما بعض النقاشات الحادة يمكن توقعها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي).			

ورقة العمل رقم (2) (تتمة)

الشروط التالية لتخطيط ناجح هل هي متوفرة ؟	نعم	لا	غير متأكد أو لا ينطبق
12- لن تتخذ قرارات ذات تأثير كبير في الشهور الست القادمة من قبل مصدر خارجي.			
13- ليس هناك في الطريق عملية دمج أو شراكة استراتيجية كبيرة (لم تأخذ المحادثات عن خطة استراتيجية منفصلة مكانها بعد، بينما تجري فعلاً مفاوضات لتغيير بنية المؤسسة تغييراً استراتيجياً).			
14- يرغب المجلس وأعلى مستوى قيادي إلى الإشارة إلى العقبات وما لا يقبل التفاوض بمنتهى الوضوح.			
15- الالتزام بربط عملية التخطيط الاستراتيجي بتخطيط المؤسسة السنوي وبوضع الميزانية السنوية وذلك لوضع خطة تشغيل سنوية مفصلة للسنة القادمة وتوجيه إعادة النظر بالخطة الاستراتيجية حسب الحاجة.			
16- الالتزام بتوزيع الموارد الكافية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات الجوهرية.			

تعليقات لتوضيح و/أو اقتراحات حول كيفية الإجابة بـ «لا» أو «غير متأكد/ أو لا ينطبق».
اذهب أو لا تذهب / مسائل أخرى / اهتمامات؟
هل هذا هو الوقت المناسب للمؤسسة لتبادر إلى عملية تخطيط؟
نعم أو لا؟ إذا كان الجواب بلا، ما هي الخطوات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ لضمان عملية تخطيط ناجحة - أين تتجه من هنا؟ أو هل ينبغي على المؤسسة أن تقوم بعمل ما غير عملية تخطيط استراتيجي رسمية؟



ورقة العمل رقم 3 : طوّر خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين

باستخدام المسائل الاستراتيجية التي حددتها في ورقة العمل 1، طوّر خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين - المجلس والجهاز.

جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجين - مشاركة المجلس وجهاز الموظفين.

ذوو العلاقة الداخليون	محصلة الاتصال معهم؟ والأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عليها. ما هي المعلومات التي تريد جمعها؟ من هؤلاء ذوي العلاقة؟ هؤلاء؟	ما هي الطريقة الأفضل لتشميلهم (مثل استمارات الاستطلاع، النقاش في اجتماعات مبرمجة نظامياً، اجتماعات مراجعة، وأوراق عمل حول تقييم البرنامج في العمق.. إلخ)	التفاصيل، يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات. الإطار الزمني- ومن هو المسؤول عن التنفيذ.
الجهاز - هل ترغب بإشراك: - كل الجهاز - فريق الإدارة - بعض أعضاء الجهاز (قائمة بالأسماء)			
مجلس المديرين			

ورقة العمل رقم (3) (تتمة)

ذوو العلاقة الداخليون	محصلة الاتصال معهم؟ والأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عنها. ما هي المعلومات التي تريد جمعها؟ من هؤلاء ذوي العلاقة؟	ما هي الطريقة الأفضل لتشميلهم (مثل استمارات الاستطلاع، النقاش في اجتماعات مبرمجة نظاميا، اجتماعات مراجعة، وأوراق عمل حول تقييم البرنامج في العمق.. إلخ)	التفاصيل، يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات. الإطار الزمني- ومن هو المسؤول عن التنفيذ.
آخرون - هل ترغب بإشراك آخرين (مثل أعضاء المجلس الاستشاري، جهاز المتطوعين.. إلخ)			
وحدات البرنامج / الإدارة			
يجب إجراء مقابلات مع أفراد محددين (مثل المدير المالي ومدير التطوير).			

ورقة العمل رقم (3) (تتمة)

ورقة العمل رقم 3 : جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين - كيف نشرك ذوي العلاقة الخارجيين

قائمة بأسماء محددة (إذا كان ذلك ممكنا)	لماذا الحديث معهم؟ بناء علاقات أو جمع معلومات، أم كليهما ؟	حاصل الاتصال معهم؟ أسئلة للإجابة عنها ؟ ما هي المعلومات التي ترغب في جمعها من ذوي العلاقة هذا الشخص؟	ما هي الطريقة الافضل في إشراك هؤلاء ذوي العلاقة ؟ (أي استبيانات، مقابلات وجها لوجه أو على الهاتف، لجان خاصة، اجتماعات.. إلخ)	تفاصيل، يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع المعلومات الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ ؟
الناخبون، الزبائن (القدامى والجدد)				
الممولون المؤسساتيون (مؤسسات، اتحادات، الوكالات الحكومية)				
الرسميون الحكوميون				

ورقة العمل رقم (3) (تتمة)

قائمة بأسماء محددة (إذا كان ذلك ممكنا)	لماذا الحديث معهم؟ بناء علاقات أو جمع معلومات، أم كليهما ؟	حاصل الاتصال معهم؟ أسئلة للإجابة عنها ؟ ما هي المعلومات التي ترغب في جمعها من ذوي العلاقة هذا المساهم؟	ما هي الطريقة الافضل في إشراك هؤلاء ذوي العلاقة ؟ (أي استبيانات، مقابلات وجها لوجه أو على الهاتف، لجان خاصة، اجتماعات.. إلخ)	تفاصيل، يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع المعلومات الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ ؟
المؤسسات التي نشاركها				
المانحون الفرديون				
أعضاء سابقون في الجهاز أعضاء سابقون في المجلس				
آخرون				

ورقة العمل رقم (2) (تتمة)

أي من الوثائق التالية قد تساعد في تقديم معلومات أساسية مهمة و/ أو تغني القرارات المتعلقة بمسألتك الاستراتيجية (دقق بالوثائق المناسبة كي تجمعها).

الوثائق المرتبطة بالرسالة

- أوصاف البرنامج / خطط العمل
- تقييم الاحتياجات
- استطلاعات عن مدى رضى الزبائن.
- نتائج التقييم السابق.
- دليل التحديث / السمعة في الميدان
- بيانات أخرى (مثل التقارير الحكومية.

وثائق القدرة الإدارية

- بيانات الرسالة، والرؤية، والقيم، والخطة الاستراتيجية والخطط السنوية.
- أوصاف البرنامج / خطط العمل
- الخريطة المنظماتية
- رسائل إخبارية داخلية أو أية وسائل اتصال أخرى
- سياسات الجهاز البشري وصيغ الثناء على الأداء الجيد
- استمارات استطلاع عن الفعالية المؤسساتية السابقة و/ أو «استمارات استطلاع المناخ»

(أو مراجعة رسمية أخرى عن ثقافة ورضى الجهاز).

- خطة إدارة المتطوعين
- خطة تكنولوجيا المعلومات
- رسائل بصرية عن المرافق والأجهزة.

الوثائق المتصلة بالأمور المالية

- مواد زيادة التمويل
- خطط زيادة التمويل
- تقارير الميزانية
- تدقيق الحسابات
- نموذج عن التقارير المالية
- كتيبات عن عمليات الرقابة الداخلية

وثائق الرعاية

- مذكرات ورسائل المجلس.
- جدول بأسماء أعضاء المجلس وتركيب اللجنة.
- التقويم الذاتي للمجلس السابق.
- كتيب تعليمات المجلس.

ورقة العمل رقم 4 : ضع تصميماً لعملية التخطيط الاستراتيجي لتلبية احتياجات مؤسستك

- ماذا كانت خبرتك السابقةً في التخطيط الاستراتيجي؟
- فكّر ببعض الخيارات التي يجب أن تتخذ عند تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- اعتبارات أخرى في وضع عملية التخطيط الاستراتيجي.

ماذا كانت خبرتك السابقة في التخطيط الاستراتيجي - ما الذي كان مناسباً في الماضي أو غير مناسب فاغنى تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي؟

فيما يلي قائمة ببعض الاختيارات التي يجب اتخاذها عند رسم تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي.

- من يتخذ أية قرارات – من يقرر الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وما هي درجة المساهمة المطلوبة من المجلس والجهاز؟

- هل ستشرك ذوي العلاقة الخارجيين بالإضافة إلى ذوي العلاقة الداخليين (الجهاز والمجلس)؟

- كم سيطول إنجاز العملية (المختصرة – المعتدلة – الشاملة)؟

- هل ستستخدم لجنة قائمة أو لجنة تخطيط استراتيجي لأنشطة مثل تنظيم العمل، والمساعدة في بعض فعاليات التخطيط (مثل إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة الخارجيين، القيام بالأبحاث.. إلخ)؟

- هل ستعتمد على لجنة تخطيط استراتيجي – و/أو لجنة خاصة – تتحمل مسؤولية مناقشة برنامج المستقبل أو الخيارات الإدارية ووضع توصيات للمجلس؟

إذا اسـتخـدمت لجنة تخطيط اسـتراتيـجي، وقـرر من يجب أن يكون في تلك اللجنة. وإذا قررت استخدام لجان خاصة، عليك أن تقرر عضوية تلك اللجان (وفيما إذا كنت ستضم إليها أعضاء من خارج المجلس).

- من سيقود عملية التخطيط ؟

- من سيكون الكاتب الرئيس للخطة (مع الحصول على توجيهات من مستشار إذا كان ذلك ضرورياً)؟

● تسلسل المناقشات (أي قم بجمع البيانات أولاً، ثم اعقد اجتماع مراجعة، أو أطلق عملية التخطيط باجتماع مراجعة يضم المجلس والجهاز ثم شكل لجنة خاصة من المجلس والجهاز لجمع بيانات تحليلية وإصدار توصيات إلى مجلس المديرين).

● هل ستستخدم مستشاراً؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي أفضل طريقة لاختياره/ ما هي التوقعات عن دور المستشار؟

ورقة العمل رقم (4) (تتمة)

اعتبارات أخرى لعملية التخطيط الاستراتيجي

عضوية لجنة التخطيط

الاسم	من يمثّل من ذوي العلاقة الأساسيين

ورقة العمل رقم (4) (تتمة)

معالم الطريق والمواعيد النهائية:

تخطيط المبادئ والقيم: (مثلاً نحن ملتزمون بإشراك كل ذوي العلاقة الأساسيين، وراغبون في النظر إلى طرق جديدة ومختلفة في أداء الأشياء ومواجهة الخيارات الصعبة المتعلقة بأفضل استخدام لمواردنا.)

الاتفاقات في الاجتماع (مثلاً: عندما تقديم رأي مخالف، كن راغباً في تقديم حل يلبي احتياجاتك واحتياجات الآخرين، وتكلم بوضوح في الاجتماعات، وكن جاهزا للحوار)، حاول أولاً أن تفهم ثم اطلب من الآخرين أن يفهموك، احترم الاختلافات.

كيف سيبقى المجلس والجهاز على علم بمناقشات الخطة الاستراتيجية ؟



ورقة العمل رقم 5 : ضع بيان الرسالة

- **ضع مسودة بيان الرسالة لمؤسستك (الرجاء الكتابة بوضوح إن كانت إجابتك باليد).**

ما هي المشكلة (المشكلات) المركزية التي وجدت مؤسستنا لحلّها؟

(فيما يتعلق بالمشكلة أو الحاجة الرئيسة، فقد ترغب أن تنظر في أحد المسائل التالية: ما هي الحاجة أو الفرصة التي وجدت مؤسستنا لتحلها؟ من هم المتأثرون بهذه المشكلة؟ كيف يتأثرون بها؟ إذا كنا نجحنا، ما هو التأثير الذي سنتركه على هذه المسألة؟

ما هي الافتراضات التي تستند إليها مؤسستنا في عملها؟

ما هو غرض مؤسستنا؟

جملة الغرض تجيب على السؤال: لماذا توجد مؤسسة ما. إنها لا تصف ما تفعله المؤسسة. فالجملة يجب أن تكون بياناً بليغاً وقصيراً يصف النتيجة النهائية التي تأمل المؤسسة أن تنجزها. وعند كتابة جملة الهدف، تأكد من الإشارة إلى المحصلة والنتائج (مثلاً إنهاء التشرد) وليست أساليب الوصول إلى تلك النتائج، أي ماذا تفعل (مثلاً بواسطة بناء المنازل).

ما هي الأساليب التي تستخدمها مؤسستنا لإنجاز هدفها ؟ صف «الأعمال» - Business- في مؤسستنا - خدماتنا أو نشاطاتنا الرئيسة.

اجمع جملة الغرض ووصف الخدمات / النشاطات الرئيسة في بيان الرسالة الملزم.

طوّر رمزاً قوياً أو شعارا للمؤسسة.



ورقة العمل رقم 6 : ضع بيان الرؤية

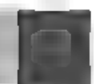
- كن جريئا واحلم إنما بالممكن. ما هو تصور مؤسستك الواقعي إنما المتحدي أيضاً عن النجاح؟ (من فضلك اكتب بوضوح إذا كنت تملأ ورقة العمل بخط اليد).

الرؤية الخارجية: صف كيف سيتحسن العالم، أو يتغير أو يختلف فيما لو نجحت مؤسستنا في إنجاز أهدافها.

الرؤية الداخلي: تخيل مستقبل مؤسستنا

الرؤية البرامجية:

الرؤية الإدارية:

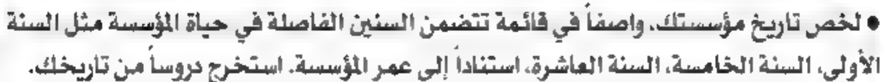


ورقة العمل رقم 7 : ضمّن قيم مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

- أوضح أنظمة معتقدات مؤسستك: اذكر بعض هذه القيم، والمعتقدات و/أو المبادئ الإرشادية التي تقود التفاعل بين مجلسكم وجهازكم، وتفاعلهما المشترك مع مؤيدي المؤسسة.
- التأثير العملي: ما هي السلوكيات التي يجب أن تلتزم بها في الممارسة اليومية لدعم قيمك ومعتقداتك؟

أوضح أنظمة معتقدات مؤسستك: ما هي بعض القيم والمعتقدات و/أو المبادئ الإرشادية التي تقود التفاعل بين مجلسكم وجهازكم، وتفاعلهما المشترك مع مؤيدي المؤسسة.	التأثير العملي: ما هي أنماط السلوك التي يجب أن نلتزم بها في الممارسة اليومية دعماً لقيمنا ومعتقداتنا ومبادئنا الإرشادية.

ورقة العمل رقم 8 : لخص تاريخ مؤسستك ومنجزاتها



- لخص تاريخ مؤسستك، واصفاً في قائمة تتضمن السنين الفاصلة في حياة المؤسسة مثل السنة الأولى، السنة الخامسة، السنة العاشرة، استناداً إلى عمر المؤسسة. استخرج دروساً من تاريخك.
- لخص ما جرى إنجازه، وما لم يجر إكماله منذ خطتك الاستراتيجية الأخيرة. اختياري: صف برامجك، ومستويات الجهاز العامل لديك، والقدرة المالية (أو أرفق وثيقة تصف ما تفعله وكيف يتلقى الدعم).

تقديم تاريخ المؤسسة

التسلسل الزمني	19	19	19	19	19	19	20	20	20	20
اكتب قائمة بأحداث المؤسسة والتحولات في الأولويات (استخدم تسلسل السنوات لوضع الأحداث في تسلسل تاريخي).										

تقديم تاريخ المؤسسة

التسلسل الزمني	19	19	19	19	19	19	20	20	20	20
سجل في قائمة الأحداث الخارجية التي أثرت في المؤسسة (استخدم تسلسل السنوات لوضع الأحداث في تسلسل تاريخي).										

دروس من التاريخ: مفاتيح الاستقرار والنمو	دروس من التاريخ: موضوعات متكررة تظهر الأسباب التي أدت إلى عدم الاستقرار.
ما الذي أنجزناه منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي ؟	ما الذي لم ننجزه منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي ؟

ورقة العمل رقم (8) (تتمة)

موجز البرامج:

اسم البرنامج / القسم:

البرنامج / غرض القسم:

وصف للمجال الحالي ومقياس الفعاليات:

اسم البرنامج / القسم:

البرنامج / غرض القسم:

وصف للمجال الحالي ومقياس الفعاليات:

اسم البرنامج / القسم:

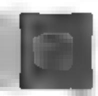
البرنامج / غرض القسم:

وصف للمجال الحالي ومقياس الفعاليات:

ورقة العمل رقم (8) (تتمة)

موجز البرامج:

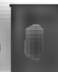
عدد أعضاء المجلس وجهاز الموظفين:
البيانات المالية: (مصادر العائدات، الميزانية.. إلخ)



ورقة عمل رقم 9 : حدد الاستراتيجيات السابقة والحالية

حدد وقيِّم الاستراتيجيات السابقة والحالية لمؤسستك.

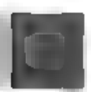
الاستراتيجيات السابقة والحالية	هل كانت الاستراتيجيات فعالة؟ وهل هي كذلك الآن؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟ هل يجب اعتبارها على أنها استراتيجية المستقبل؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟



ورقة العمل رقم 10 : تصورات المجلس وجهاز الموظفين عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة

- ضع قائمة بنقاط القوة الأساسية (البرنامج والإدارة) ونقاط الضعف - القوى الداخلية التي تعمل لصالح أو ضد أن تقوم مؤسستنا بإنجاز رسالتها.
- ضع قائمة بالفرص، والتهديدات الرئيسية سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، وتكنولوجياً، وسكانياً أو الاتجاهات القانونية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر بقدرة مؤسستنا على إنجاز رسالتها.
- (اختياري) أشر إلى أي صلة محتملة بين قوة وفرصة وبين خطر و ضعف؟ (هل هناك فرص تستطيع الاستفادة منها بسبب قوة خاصة؟ هل هناك أي تهديدات متراكبة مع الضعف ستؤثر في المنظمة؟

قوى داخلية	قوى خارجية
نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التهديدات



ورقة عمل رقم 11: قيِّم البرامج الحالية

- قيِّم كل برنامج من برامجك من منطلقات حاجات المجتمع، النتائج، الوضع المنافس، احتمال زيادة الفاعلية.

ملاحظة: إذا كنت تملأ هذه الصفحة باليد، الرجاء الكتابة بوضوح.

اسم البرنامج / الخدمة:

اسم الشخص (أسماء الأشخاص) الذي يقوم بملء هذا التقييم:

البيانات:

وصف لبرنامج الخدمة:

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

عدد وحدات الخدمة / عدد الأشخاص الذين تلقوا هذه الخدمة، مع معلومات ديمغرافية (إذا كان ذلك مطبقاً):

إجمالي النفقات السنوية   إجمالي العائدات السنوية

ما هي حاجة المجتمع التي وجد هذا البرنامج لتلبيتها؟

من هو الجمهور الذي يستهدف البرنامج إيصال الخدمات إليه؟

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

ما هو التأثير الذي يملكه حالياً هذا البرنامج، أو ينوي امتلاكه، في مواجهة الحاجة المذكورة أعلاه؟ ما هي المحصلة (المحصلات) من عمل هذا البرنامج؟

مقاييس النجاح: ما هو الشاهد الذي تملكه لتبرز أن هذا البرنامج يتمتع بالتأثير الذي تريد أن يتمتع به؟ كيف نعرف أننا ناجحون؟ ماذا يفكر عملاء / زبائن هذا البرنامج بقيمته. كيف نقيس حالياً النجاح؟ ما هي مؤشرات النجاح (**Benchmarks**) التي نستخدمها حالياً لقياس النجاح؟

كيف يجب أن نقيس النجاح؟ هل هناك مؤشرات أخرى للنجاح علينا أن نستخدمها في قياس النجاح؟ كيف علينا أن نقيس النتائج / التأثير / المحصلة المتعلقة بهذا البرنامج في تحسين مستوى حياة المؤيدين ونجعل العالم يختلف عن ذي قبل.

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

نقاط القوة

ما هي القوى الأعظم في هذا البرنامج؟

ما هي نقاط الضعف الأكبر في هذا البرنامج؟

ما هي الاتجاهات في بيئتنا -السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الديمغرافية، والقوى القانونية-التي تؤثر أو سوف تؤثر في هذا البرنامج في المستقبل: اتجاهات إما أن تحرك البرنامج بقوة إلى الأمام (فرص) أو تسحبه إلى الخلف (تهديدات).

كيف تستطيع أن تحسن تأثير هذا البرنامج تبعا لتكلفته؟

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

كيف نستطيع تحسين نوعية هذا البرنامج؟ كيف نستطيع أن نحسن قدرتنا لإيصال هذا المنتج / تقديم هذه الخدمة؟ إذا كان علينا إعادة صياغة هذا البرنامج، ما هي التغييرات التي يجب أن ندخلها على طريقة إيصال الخدمة / المنتج؟

كيف نستطيع أن نسّوق هذا البرنامج بشكل أفضل؟ (أي زيادة الوعي العام لأهميته)؟

هل هناك احتمال للتعاون (البدء به / زيادته / رفع سويته) ؟

داخل المنظمة ؟ كيف ؟ ومع من؟

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

وخارج المنظمة؟ بأي طرق؟ مع من؟ لماذا؟

إذا قطعت ميزانية هذا البرنامج فجأة، ماذا تنصحنا أن نعمل؟

إذا زيدت ميزانية هذا البرنامج فجأة، ماذا تنصحنا أن نعمل؟

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

تحليل منافس لهذا البرنامج

ملاءمة البرنامج:

كيف يتلاءم هذا البرنامج مع الغرض الشامل ورسالة مؤسستنا؟

كيف يعمل/ يستطيع أن يعمل على جذب المهارات المتوفرة في المؤسسة ويشرك الموارد/ ينسق الفعاليات مع البرامج الأخرى؟

القدرة على اجتذاب الموارد:

(ملاحظة: القدرة على جذب الموارد تتعامل مع مسائل متطلبات السوق: التمويل المستقر أو القدرة على تقديم الدعم حالياً ومستقبلاً، دعوات للمتطوعين؛ نتائج قابلة للقياس؛ نتائج يمكن وضعها في تقرير: مديح البرامج الأخرى: عقبات صغيرة - القدرة على قطع البرنامج أو التخلي عن التزام سابق دون تنفير المساندين).

هل لهذا البرنامج القوة لجذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة.

نعم ____ لا____

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

الوضع التنافسي:

(ملاحظة: البرنامج الذي يتصف بوضع تنافسي قوي، هو برنامج تنطبق عليه المعايير التالية: نظام توصيل لوجستي جيد، احتياطي واسع من الزبائن، ولاء المجتمع أو جماعات الدعم، ماض ناجح في حماية الأموال من العبث، احتمال قوي في زيادة التمويل، سجل مسار متفوق / أو صورة جيدة في إيصال الخدمات، حصة سوق كبيرة من جمهور الزبائن الذي تهدف المؤسسة إلى اكتسابه، خدمة ذات نوعية أفضل / إنتاج أفضل / إيصال أفضل مما يقدمه المنافسون، مؤسسة متفوقة، إدارة ومهارات فنية، إيصال خدمات فعّالة ومتناسبة مع النفقات.

هل هناك جماعات عديدة، أم قليلة، تقدم خدمات مماثلة في المجتمع؟ من أيضاً يقوم بمثل هذا العمل أو ما يوازيه لمواجهة الاحتياجات في منطقتنا الجغرافية؟

مجموعات عديدة ________ مجموعات قليلة ________

أدرج أدناه قائمة بأسماء هذه المؤسسات:

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

هل تعتقد أن برنامجك هو في وضع منافس قوي في العلاقة مع المؤسسات المذكورة أعلاه.

____ نعم وضع منافس قوي ____ لا وضع غير منافس

لماذا تظن أنه من المهم لمؤسستنا تلبية هذه الحاجة (كنقيض لمؤسسة أخرى)؟ ما هي فائدة برنامجك التنافسي؟ ما الذي يجعل نظامك متفرداً بالمقارنة مع المنافسين الآخرين؟

استراتيجية مقترحة لنمو البرنامج في المستقبل:

____ زيادة ____ الحفاظ على الوضع الحالي ____ تخفيض ____ إلغاء

لماذا هذه الاستراتيجية؟ ضمن جوابك تلميحات إذا كنا سنتجاهل هذه الاستراتيجية.

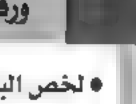
أي تأثير سيكون لهذه الاستراتيجية على مواردنا (وقت الجهاز، والنفقات الأخرى)، وعائداتنا؟

ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

تحليل الوضع المنافس (املأ هذه الاستمارة فقط إذا كان ذلك ممكناً)

اسم المؤسسة	القدرة على تقديم الخدمات	جودة الخدمات	لماذا قمت بتقدير القدرة على تقدييم الخدمات بالطريقة التي فعلتها؟ لماذا أعطيت التقدير بناءً على جودة الخدمات؟
برنامجنا:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	
المنافس:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	
منافس آخر:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	
منافس آخر:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	

منافسون آخرون لم يتم تقييمهم:



ورقة العمل رقم 12 : موجز عن البيانات وتحليل الاعتبارات المحتملة للمستقبل

- لخص البيانات التي جمعتها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. لخص النتائج التي استخلصتها. تستطيع تلخيص البيانات العائدة إلى مؤسستك إما عن طريق تصنيفها في فئات: الرسالة، المال، الإدارة، والرعاية أو إذا جمعت بيانات فاجعلها طبقاً لمسائلك الاستراتيجية واستخدام صفحة تلخيص لكل مسألة تلخص فيها النتائج التي حصلت عليها.
- قد ترغب أن تضع ملخصاً في الصفحة الأخيرة تجمع فيها كل النتائج التي وجدتها فيما يتعلق بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات التي قد تواجهها مؤسستك.

موجز عن النتائج المكتشفة - الرسالة: ما مدى جودة ما ننجزه من رسالتنا، وكيف نستطيع أن نتمتع بتأثير أكبر؟

ما الذي استخرجته فيما يتعلق بالاحتياجات الحالية، والمستقبلية للمؤيدين؟

ما مدى جودة تلبية المؤسسة لحاجات المجتمع ؟

من غيركم يقدم منتجات / خدمات مشابهة - المنافسون الحقيقيون والمنافسون المحتملون / المتعاونون؟ ما الذي يميز مؤسستنا عن المؤسسات الأخرى التي تقوم بعمل مشابه لعملنا؟

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

هل تقوم المؤسسة بتزويد الخدمات / المنتجات بشكل فعّال؟ هل تتلقى المؤسسة ثناءً لتقديم خدمات / منتجات ذات نوعية عالية ومحدثّة وفعالة؟ هل المؤسسة معروفة جيداً وينظر إليها باحترام في المجتمع؟ ما هو الدليل الذي تملكه لدعم جوابك؟

اعتبارات محتملة للمستقبل - البرنامج: ما مدى جودة ما ننجزه من الرسالة، وكيف نستطيع تحقيق تأثير اكبر.

الموضوعات المنبثقة و/أو الأفضليات.

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

استناداً إلى المعلومات التي جمعت، هل هناك أشياء يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار كي تستطيع أن تقدم عملاً متميزاً : أكثر، أو اقل، أو الشيء نفسه؟ هل هناك أشياء يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في البدء/ التوقف؟ هل تحتاج الرسالة أو الرؤية إلى مراجعة؟ كيف ولماذا؟ ما هي الخانة المتفردة التي تقف فيها المنظمة؟ كيف تميز المؤسسة أو ينبغي أن تميز نفسها عن المؤسسات المنافسة.

ما هي المناقشات المتصلة بالبرنامج، والتي ما زلنا بحاجة لإجرائها ؟ كيف، ومتى ستجري تلك المناقشات؟

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

موجز النتائج - الأمور المالية

هل عملياتنا ممكنة التطبيق مالياً. وكيف نستطيع أن نؤكد الاستقرار المالي للمؤسسة؟

هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة لاستخدام مواردنا بشكل فعال، وترشيد أمورنا المالية، وهل نؤكد على الأمور المحاسبية؟

ما هي الموضوعات/ الأولويات التي برزت وتتعلق بقدراتنا المالية؟ مع التأكد من إمكانية تطبيق مالي طويل الأمد (تطوير الموارد)؟

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

التأكيد على إدارة مالية فعالة.

ما هي المناقشات التي ما زال هناك ضرورة لإجرائها والتي تتعلق بأمورنا المالية، كيف، ومتى ستجري هذه المناقشات؟

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

نقاط القوة الأساسية - القوى المؤسساتية التي تساند تطبيق الأمور المالية لفترة طويلة، وإمكانية المحاسبة المالية.	نقاط الضعف الرئيسة - نقاط الضعف المؤسساتية، والتي تعمل ضد إمكانية التطبيق المالي لفترة طويلة وكذلك إمكانية المحاسبة.	الفرص الرئيسة-اتجاهات بأن المؤسسة قد تستطيع الاستفادة من هذه الفرص لتؤكد بشكل أفضل على إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد، والمحاسبة المالية.	التهديدات الرئيسة-اتجاهات في البيئة الخارجية تعمل ضد إمكانية المؤسسة في ضمان التطبيق المالي طويل الأمد الأمد، وكذلك إمكانية المحاسبة.

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

ملخص النتائج - القدرة الإدارية

هل لدينا القدرة الإدارية لدعم فعّال وكافٍ لبرامجنا وخدماتنا؟

موجز عن القوى الإدارية الرئيسة - القوى المؤسساتية التي تشير إلى قدرة إدارية قوية	موجز عن نقاط الضعف الإدارية - نقاط الضعف المؤسساتية التي تشير إلى ضعف في القدرة الإدارية

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

ما هي الموضوعات التي انبثقت من البيانات التي قمنا بجمعها حول قدرتنا الإدارية؟

ما هي المناقشات التي انبثقت من البيانات التي قمنا بجمعها حول قدرتنا الإدارية؟

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة لإجرائها وتتعلق بالقدرة الإدارية؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟

ملخص النتائج - السلطة

ما مدى فاعلية المجلس في حماية الصالح العام - مؤكداً أن أموال التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعّال وكافٍ، وأن المؤسسة تقوم بتنفيذ رسالتها.

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

نقاط القوة الرئيسة في المجلس - مؤشرات على مجلس قوي وفعال	نقاط الضعف - مؤشرات على وجود شرخ في قدرة المجلس على السيطرة ودعم المؤسسة

ما مدى حاجة تكوين المجلس، ومسؤولياته وعملياته، إلى تغيير، كي ندعم بشكل أفضل مرامي وأهداف المؤسسة؟

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

ما هي المناقشات التي ما زال هناك حاجة لإجرائها تتعلق بسيطرة المجلس؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟

(اختياري) موجز عن جمع البيانات عن طريق مسألة استراتيجية.

المسألة الاستراتيجية:

موجز النتائج – المسألة:

ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

اعتبارات محتملة حول المستقبل.

ما هي المناقشات التي ما زال هناك حاجة لإجرائها؟ كيف ومتى ستجري تلك المناقشات؟

- بعض خصائص البرامج ذات التأثير العالي: نتائج ملموسة، تقدم ملحوظ باتجاه إنجاز رسالة المؤسسة، قوة محتملة للإنجازات، جهود مشتركة مع البرامج الأخرى ترفع من إنتاجية كل البرامج، وخدمات ذات نوعية عالية تميز المؤسسة عن منافستها.

ورقة العمل رقم 13 : أدوات تقييم الأعمال لتطوير ملف برنامج

- استخدم واحدة من أداتي تقييم الأعمال أو الأداتين معاً التاليتين للمساعدة في تطوير ملف البرنامج.
- استخدم المعيار المدون لكل أداة واستخرج أين يمكن لبرامجك ونشاطات «الأعمال» الأخرى أن تتلاءم داخل هذه المصفوفة.

مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج

	منخفض ← إمكانية التطبيق المالي ← مرتفع	
مرتفع ↑ تأثير الرسالة	تأثير كبير للرسالة إمكانية تطبيق ضعيفة قرار الأعمال = القلب: احتفظ بالبرنامج وعالج النفقات	تأثير كبير للرسالة إمكانية تطبيق عالية قرار الأعمال = النجمة: الاستثمار في استمرار البرنامج وتنميته
الرسالة ↑	تأثير ضعيف للرسالة إمكانية تطبيق عالية قرار "الأعمال" : إشارة استفهام: عدم الاستمرار أو إلغاء البرنامج	تأثير ضعيف للرسالة إمكانية تطبيق عالية قرار «الأعمال» : صانع أموال : تعزيز التأثير

منخفض ← إمكانية التطبيق المالي ← مرتفع

ورقة العمل رقم (13) (تتمة)

- بعض خصائص البرامج ذات التأثير العالي للرسالة، نتائج ملموسة، تقدم ملحوظة باتجاه إنجاز رسالة المؤسسة، قوة محتملة للإنجازات، جهود مشتركة مع البرامج الأخرى ترفع إنتاجية كل البرامج، وخدمات ذات نوعية عالية تميز المؤسسة عن منافستها.

- بعض خصائص إمكانية التطبيق المالي. تغطي هذه الإمكانية على الأقل كل التكاليف (المباشرة وغير المباشرة)، وتؤدي إلى زيادة في العوائد، ويقدر لها تحقيق استقرار مالي في المستقبل؛ نموذج مجرب للعمل القابل للتطبيق مالياً.

ملاءمة البرنامج. هل ينسجم هذا النظام مع الهدف الشامل لمؤسستنا ورسالتها وهل استطاع / يستطيع هذا البرنامج أن يحتفظ بالمهارات الموجودة في المؤسسة ويشارك البرامج الأخرى بالموارد/ وينظم فعالياته مع البرامج الأخرى.

ورقة العمل رقم (13) (تتمة)

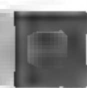
القدرة على اجتذاب الموارد وتعزيز البرامج القائمة. هل هذا البرنامج مطلوب كثيراً في السوق ومن قاعدة زبائن عريضة؟ هل يملك جاذبية عالية عند مجموعات قادرة على تقديم دعم حالي ومستقبلي؟ هل يملك هذا البرنامج تمويلاً مستقراً؟ هل تستطيع أن تبرز نتائج قابلة للقياس؟ هل ستكون قادراً على عدم متابعة البرنامج أو التخلي عن الالتزام السابق به عند الضرورة.؟

خيارات التغطية البديلة. هل هناك مؤسسات عديدة، أو مؤسسات قليلة تقدم خدمات مماثلة في المجتمع؟

وضع منافس قوي. هل لديك دعم قوي من الزبائن ومن المجتمع؟ هل لديك سجل مسيرة متفوق لإيصال الخدمات؟ هل تقدم نوعية أفضل مما يقدمه منافسوك؟ هل تملك القدرة الإدارية لتأمين نفقات هذا البرنامج بشكل فعّال وكافٍ؟

ورقة العمل رقم (13) (تتمة)

مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة		القدرة على اجتذاب الموارد وتعزيز البرامج الحالية نعم		القدرة على اجتذاب الموارد وتعزيز البرامج الحالية لا	
		خيارات للتغطية البديلة عديدة	الخيارات للتغطية البديلة قليلة	خيارات للتغطية البديلة عديدة	خيارات للتغطية البديلة قليلة
تلاؤم جيد	وضع تنافسي قوي نعم	1 - نمو أو المحافظة على استراتيجية حافة المنافسة	4 - نمو أو المحافظة على استراتيجية حافة المنافسة	5 - اجعل من نفسك أفضل منافس؛ وساعد مؤسسة أخرى أن تقدم الخدمة نفسها	8 - الالتزام بروح الوكالة
	وضع تنافسي قوي لا	2 - طوِّر ونفذ استراتيجية للخروج	3- الاستثمار في البرنامج والقدرة الإدارية أو تطوير وتنفيذ استراتيجية الخروج	6 - استثمر في البرنامج والقدرة الإدارية أو طور ونفذ استراتيجية للخروج	7- استراتيجية التعاون
	تلاؤم ضعيف	التخلي عن الاستراتيجية أو عدم البدء بها			



ورقة عمل رقم 14: أوجز حقيبة برنامجك المستقبلي

- طوّر ملف برنامج مفصل.

لكل من برامجك المستقبلية المقترحة أو الخدمات أجب على ما يلي:

- ما هو المستوى الحالي للبرنامج؟ (هذا السؤال بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. البرامج الجديدة ليس لها بعد مستوى حالي من النشاط)؟
- ما هي استراتيجية النمو المقترحة؟ (التوسع في البرنامج الحالي، الإبقاء عليه كما هو، تخفيضه، إلغاؤه، تعديله).
- ما هو تصورك لمستوى نشاط البرنامج في المستقبل؟

البرنامج أو الخدمة	ما هو المستوى الحالي لفعالية البرنامج (هذا السؤال، بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. أما البرامج الجديدة فليس لها بعد مستوى حالي من النشاط.)	ما هي استراتيجية التنمية المقترحة ؟ (التوسع، البقاء على ما هو عليه التخفيض، الإلغاء، البدء ببرنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو المستوى المتصور لنشاط البرنامج في المستقبل ؟

ورقة العمل رقم (14) (تتمة)

البرنامج أو الخدمة	ما هو المستوى الحالي لفعالية البرنامج. (هذا السؤال، بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. أما البرامج الجديدة فليس لها بعد مستوى حالي من النشاط.)	ما هي استراتيجية التنمية المقترحة ؟ (التوسع، البقاء على ما هو عليه التخفيض، الإلغاء، البدء ببرنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو المستوى المتصور لنشاط البرنامج في المستقبل ؟

ورقة العمل رقم (14) (تتمة)

البرنامج أو الخدمة	ما هو المستوى الحالي لفعالية البرنامج. (هذا السؤال، بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. أما البرامج الجديدة فليس لها بعد مستوى حالي من النشاط.)	ما هي استراتيجية التنمية المقترحة ؟ (التوسع. البقاء على ما هو عليه التخفيض. الإلغاء. البدء ببرنامج جديد. تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو المستوى المتصور لنشاط البرنامج في المستقبل ؟

ورقة العمل رقم 15 : استراتيجيات المستقبل الأساسية

• حدد وقوّم استراتيجياتك الجوهرية للمستقبل؟

الاستراتيجية المقترحة	افتراضات حقائق وقيم تساند الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على هذه العقبات: استراتيجيات للتغلب على العقبات والأولويات قصيرة الأجل ؟	ما هي الحوافز التي يمكن أن تشجعنا لإعادة تقييم هذه الاستراتيجية ؟

الاستراتيجية المقترحة	افتراضات حقائق وقيم تساند الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على هذه العقبات: استراتيجيات للتغلب على العقبات والأولويات قصيرة الأجل ؟	ما هي الحوافز التي يمكن أن تشجعنا لإعادة تقييم هذه الاستراتيجية ؟



ورقة عمل رقم 16 : ملخص للأولويات الإدارية والمالية والرعاية

● لكل وظيفة إدارية، مالية، ورعاية، ضع قائمة بالمرمى الشامل أو الأهداف، وأية أهداف طويلة الأمد/ أولويات طويلة الأمد يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية (هذه الأولويات ستكون القاعدة لكتابة الأهداف.

الوظائف الإدارية	المرمى (المرامي)	الأولويات (الأهداف)
جهاز الموظفين والمزايا		
العلاقات العامة والاتصالات		

ورقة العمل رقم (16) (تتمة)

الوظائف الإدارية	المرمى (المرامي)	الاولويات (الأهداف)
البنية التحتية: أنظمة المعلومات التكنولوجيا الأدوات إلخ		
التخطيط التقييم الإشراف على الجودة		

ورقة العمل رقم (16) (تتمة)

الوظائف المالية	المرمى (المرامي)	الأولويات (الأهداف)
الإدارة المالية		
تطوير الموارد		

ورقة العمل رقم (16) (تتمة)

وظائف الرقابة	المرمى (المرامي)	الأولويات (الأهداف)
مجلس المديرين		
شبكة عمل وتعاون		



ورقة العمل رقم 17: عملية وضع مشاريع مالية طويلة الأمد

- أنقل بيانات من ورقة العمل 14: اسم البرنامج والمجال المرغوب والمقياس في السنين الثلاث إلى الخمسة القادمة.
- لكل برنامج قدّر تكاليف العاملين بدوام كامل مع الرواتب والميزات (مثال: المواد كالقرطاسية وغيرها وأجرة المكان المخصص، السفر، الأجهزة المستخدمة خصيصاً في البرنامج..... إلخ).
- حدد النفقات غير المباشرة - المتضمنة في النفقات العامة التي تفيد أكثر من برنامج واحد والنفقات المفرطة.
- اجمع كل النفقات كي تصل إلى تقدير تقريبي لكلفة دعم الخطة الاستراتيجية.

الجزء الأول: قدّر التكاليف في المستقبل

	البرنامج أ	البرنامج ب	البرنامج ج	التكاليف العامة (النفقات غير المباشرة والإدارية)	المجموع
المجال المرغوب في المستقبل والمقياس في السنين الثلاث القادمة					
عدد العاملين بدوام كامل					
الكلفة المقدرة للرواتب والميزات					

ورقة العمل رقم (17) (تتمة)

	البرنامج أ	البرنامج ب	البرنامج ج	التكاليف العامة (النفقات غير المباشرة والإدارية)	المجموع
نفقات أخرى مهمة - مواد ومؤن - الإبحار - نفقات السفر - التجهيزات					
تقديرات إجمالي النفقات					

ورقة العمل رقم (17) (تتمة)

الجزء الثاني : قدر العائدات في المستقبل

	البرنامج أ	البرنامج ب	البرنامج ج	عائدات غير محددة	إجمالي العائدات
العقود الحكومية					
الرسوم المكتسبة / العائدات					
هبات غير محددة من المؤسسات					
هبات محددة من المؤسسات					
تبرعات الاتحادات					
تبرعات الأفراد					
مناسبات خاصة					
لوصايا الإرثية لهبات لوقفية: تمويل مدى الحياة					
إجمالي العائدات المقدرة					
إجمالي النفقات المقدرة (من الجزء الأول)					
إجمالي الصافي					

ورقة العمل رقم 18 : رتب عملية الانتقال، التغييرات المطلوبة للنجاح

- سجل قائمة بالتغييرات الرئيسة التي قد تنشأ الحاجة لإجرائها نتيجة للقرارات التي توصلتم إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- حدد المهارات المطلوبة، بنية النظام، والتغيرات الثقافية في المؤسسة التي يجب القيام بها للتأكد من نجاح هذه التغييرات:
- التغيرات التي ستؤثر على الجهاز والمهارات التي قد يحتاجها في المستقبل.
- التغيرات التي ستؤثر في البنية وفي الأنظمة الضرورية التي قد نحتاج لتعديلها لدعم التغيرات.
- التغيرات التي ستؤثر في ثقافة المؤسسة (المنظومة العقلية) والتي قد تحتاج للتعديل لدعم التغييرات.

دوّن هنا التغيرات التي قد يكون هناك حاجة لإجرائها الآن / أو في المستقبل كنتيجة للخطة الاستراتيجية.

مهارات جديدة قد تظهر الحاجة إليها	بنى وأنظمة معدلة أو جديدة قد تظهر الحاجة إليها	ثقافة جديدة / منظومة عقلية قد تظهر الحاجة إليها



ورقة العمل رقم 19: تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي

- قيِّم خطتك الاستراتيجية، وخطط التشغيل السنوية، وعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضع أي اقتراحات لتحسين مساعي التخطيط في المستقبل.

الخطة الاستراتيجية	نعم	لا
هل تقدم إرشادات للأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل؟		
هل تساعد المؤسسة على توزيع الواردات ؟		
هل هي مفهومة من الناس الذين لم يشاركوا في تطوير الخطة؟		
هل تستجيب لأفضل فهم للبنية الداخلية والخارجية للمؤسسة		
هل جرى تطويرها انطلاقا من التوافق الشامل وعبر عملية بناء الالتزام بالخطة ؟		
هل تبناها مجلس المديرين رسمياً؟		
تعليقات واقتراحات للخطط الاستراتيجية في المستقبل:		

ورقة العمل رقم (19) (تتمة)

خطة (خطط) التشغيل السنوية	نعم	لا
هل جرى تحديد العملية ونتائج الأهداف المقررة؟		
هل جرى تطويرها من قبل أعضاء الجهاز المسؤولين عن تنفيذ المرامي والأهداف؟		
هل تسمح بتنفيذ سهل وبالتوجيه ؟ هل يمكن اعتبارها أداة مرجعية؟		
هل يساعد وضع الخطة التشغيلية للخطة الاستراتيجية على التأكيد بأن الخطة الاستراتيجية سوف تنفذ؟		
هل لديها ميزانية واقعية لدعم الخطة التشغيلية؟		
تعليقات واقتراحات للخطط التشغيلية السنوية في المستقبل:		

عملية التخطيط استجابت للمعايير التالية :	نعم	لا
البنية العملية، بموافقة الجميع. و قدمت طريقة لدفع حاجات ومصالح كل ذوي العلاقة إلى السطح، وأتاحت وقتا كافيا للوصول إلى اتفاق حول ما هو الأفضل لمصالح الزبون/ العميل طويلة الأمد وقصيرة الأجل.		
سمحت العملية بتخصيص وقت كاف لتقييم البرامج ونقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات؟		
دعمت العملية تحقيق نتائج جرى تحديدها في ورقة العمل 1		
تعليقات واقتراحات لعمليات التخطيط في المستقبل:		



ورقة عمل رقم 20 : راقب وحدِّث الخطة الاستراتيجية

- راجع خطتك الاستراتيجية. لاحظ الإنجازات وخيبات الأمل. قيِّم أي تغيرات في البيئة منذ اجتماع التخطيط الاستراتيجي الأخير. وإذا وجدت ضرورياً، قم بالتغيير في الاستراتيجيات والأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.

(ملاحظة: كبديل عن مراجعة الخطة ككل، يمكن لورقة العمل هذه أن تقيِّم كل خطة من خططك الاستراتيجية أو كل مرمى من مراميك. خصص لكل استراتيجية أو مرمى صفحة خاصة بها، وسوف تجيب عن الأسئلة نفسها لكل استراتيجية أو هدف).

قم بتحديث تقييم كل من:

- الخطة الاستراتيجية ككل ______________________________

- استراتيجية معينة ______________________________

- مرمى محدد ______________________________

ما الذي أنجزناه حتى هذا التاريخ؟

ما الذي لم ننجزه حتى الآن؟

ما هي أسباب عدم الإنجاز؟

هل نحن ما زلنا في الطريق الصحيح؟

ورقة العمل رقم (19) (تتمة)

كيف تبدلت البيئة منذ آخر مراجعة لخطتنا / منذ أن طورنا هذا المرمى أو الاستراتيجية؟

وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة	وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة
ما هي القوى السابقة للمؤسسة ؟	ما هي قوى المؤسسة الحالية؟
ما هي نقاط الضعف السابقة؟	ما هي نقاط الضعف الحالية؟

ورقة العمل رقم (20) (تتمة)

وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة	وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة
ما هي الفرص السابقة؟	ما هي الفرص الرئيسة أمام مؤسستنا على المدى المنظور؟
ما هي التهديدات السابقة؟	ما هي التهديدات الحالية التي تواجه المؤسسة على المدى المنظور ؟

عند حصولنا على كل المعطيات السابقة، ما هي التغييرات التي يجب أن نجريها للخطة الحالية / الهدف الحالي / الاستراتيجية الحالية؟ هل هناك أولويات جديدة أو متغيرة؟

ما هي المسائل التي تحتاج مزيداً من البحث؟ من، كيف ومتى؟

الملحق ب

نماذج عن خطط العمل لعمليات التخطيط الاستراتيجي المختصرة والمعتدلة والشاملة

كيف نستخدم قوالب خطط العمل؟

هناك ثلاثة قوالب لخطة العمل لكل من عمليات التخطيط الثلاثة:

المختصرة، والمعتدلة، والشاملة. وعندما تختار لجنة التخطيط أي عملية ستستخدم، عليها عندئذ أن تعدل خطة العمل لتعكس الاحتياجات المحددة للمؤسسة. وقد يكون هناك حاجة لإدخال تغييرات على الصيغة أو الفعالية التي ستكون قيد المباشرة، من يجب أن يشارك، وأية أوراق عمل وقوالب ترغب لجنة التخطيط باستخدامها. وأخيراً ستختلف الأوقات المعينة سابقاً، وبالتالي يجب ضبطها، مع تواريخ أو أطر زمنية محددة تضاف إلى فصل الالتزام بالوقت.

خطة عمل لعملية تخطيط مختصرة: إقرار جدول أعمال اجتماع مراجعة مدته يوم واحد[1]

المشاركون. المجلس بكامله، المدير التنفيذي، وجميع أعضاء الجهاز

جدول الأعمال المقترح	العملية والشخص المسؤول	الإطار الزمني
مقدمات. الاتفاق على طريقة سير الاجتماع. مراجعة جدول الأعمال حالة المؤسسة، وتحديث العلاقة مع القوى الخارجية المؤثرة في المؤسسة (تقديم الاتجاهات، بيئة التمويل، وضع المؤسسات المنافسة، إحصائيات عن حاجات الزبائن.) تاريخ المؤسسة[2] برنامج الخدمات المقدم حالياً احتياجات الزبائن المستقبلية والتحديات في المستقبل المسهل.	تقديم تقرير من قبل المدير التنفيذي إما أن يعرضه شخص مكلف بذلك. أو مجموعة بكاملها تعيد كتابة ما لديها من معلومات على لوحة على الحائط. عرض البرنامج من قبل جهاز الموظفين	9.15-9.00 صباحاً 10.15 -9.15 صباحاً
بيان الرسالة[3]: - الغرض - القيم، المعتقدات، الافتراضات - الأعمال	مناقشة كل عنصر من عناصره من قبل جميع الحاضرين.	10.50-10.15 صباحاً استراحة 11.05-10.50 صباحاً
رؤية الممكن: رؤيتنا الداخلية والخارجية المفضلة	جلسة عصف ذهني للمجلس والجهاز: موجز عن نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف	11.30- 11.05 صباحاً
البرنامج والإدارة / العمليات: نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص، التهديدات	جلسة عصف ذهني للجهاز والمجلس، وإذا تبقى وقت تحديد أولوية البنود	11.30 صباحاً حتى الظهر

[1] يمكن بسبب عدد البرامج أو المسائل المطروحة للنقاش أن نحتاج لتخصيص يوم ثانٍ لذلك.

[2] إذا كان تاريخ المؤسسة قد عرض على الحاضرين حديثاً، فيمكن استبداله بتقديم بديل يتضمن: أين نقف الآن على ضوء العلاقة مع خطتنا الاستراتيجية السابقة (إنجازات -خيبات أمل تأثير الاستراتيجيات السابقة)

[3] إذا كان هناك بيان رسالة جاهز يجب عندها إما التأكيد على هذا البيان أو تعديله.

خطة عمل لعملية تخطيط مختصرة:
إقرار جدول أعمال اجتماع مراجعة مدته يوم واحد

جدول الأعمال المقترح	العملية والشخص المسؤول	الإطار الزمني
تحديد المسائل الأساسية / التحديات التي تجابه المؤسسة	تبحث من قبل الجميع	وقت في الصباح غير محدد - إلى 12.30 مساءً
الغداء		12.30 - 1.30 مساءً
مناقشة المسائل الرئيسة. الاتفاق على الاستراتيجيات الجوهرية الشاملة والبرنامج قصير الأجل وطويل الأمد وأولويات الإدارة / العمليات. - قائمة بأولويات البرامج الحالية والمستقبلية (أهمية الأولويات قصيرة الأجل طويلة والأمد، وفيما إذا كنا سنحافظ على الوضع الراهن أو نوسع، أو نلغي، أونخفض أو نعدل). - قائمة بأولويات البرامج القصيرة الأجل وطويلة الأمد للإدارة / الأولويات التشغيلية لدعم البرنامج.	مناقشات لمجموعات صغيرة أو مجموعات كبيرة	1.30 -4.15 ب.ظ تتضمن 15 دقيقة استراحة
تحديد المسائل التي تحتاج مباحثات أكثر من قبل المجلس و/أو الجهاز، وأية معلومات إضافية لازمة لتساعد على وضوح الأولويات (مثل استبيانات استطلاع آراء الزبائن.. إلخ).	الكل	4.50-4.15 مساءً
الخطوات التالية، الأشخاص المسؤولون، الوقت.		
تقييم اليوم	ما الذي عمل/ ما الذي لم يعمل/ التغييرات المقترحة	5.00 -4.50 مساءً

خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة

الصيغة المقترحة	من هم المشمولون ؟	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز المخرجات	الوقت الملتزم به
الاجتماع لتقييم جاهزية المؤسسة؛ البدء بتحديد المسائل التي يجب مواجهتها كجزء من عملية التخطيط، ومن ستشمله عملية التخطيط. من الممكن البدء بمناقشة ما هي المعلومات المطلوبة للمساعدة في تكوين عملية التخطيط، وكيف يجب أن نجمع تلك المعلومات، أو هل يمكن الانتظار إلى ما بعد اجتماع مراجعة التخطيط لمعرفة ما هي المعلومات الواجب جمعها.	المدير التنفيذي، رئيس المجلس، أومن يمثله، المستشار[1]	ورقة العمل رقم 1: حدد مسائل عملية التخطيط والنتائج ورقة العمل 2: جهز عملية التخطيط للنجاح. ورقة العمل 3: طوّر خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين. ورقة العمل 4: صمّم عملية تخطيط استراتيجي تلبي احتياجات المؤسسة.	اجتماع أو اجتماعات من ساعتين إلى ثلاث ساعات لكل اجتماع
اجتماع للتخطيط لاجتماع المراجعة	المدير التنفيذي، رئيس المجلس و/أو رئيس لجنة التخطيط، المستشار، وأعضاء آخرون من المجلس والجهاز حسب الضرورة.		اجتماع واحد من ساعة إلى ثلاث ساعات

[1] يمكن للمؤسسة أن تختار عدم استخدام مستشار من خارجها لتسهيل عملية التخطيط بكاملها، وبدلاً من ذلك يمكنها استخدام مستشار يعمل كميسِّر حيادي خلال بعض اجتماعات المجموعات الكبيرة.

خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الصيغة المقترحة	من هم المشمولون ؟	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز المخرجات	الوقت الملتزم به
اجتماع مراجعة للمجلس والجهاز لبحث: • تاريخ المؤسسة و/أو حالة المؤسسة الآن. • مراجعة بيان الرسالة أو وضعه إن لم يكن موجوداً. • بيان الرؤية. • التقويم البيئي (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات). • المسائل الأساسية، شبكة (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) • البرنامج المستقبلي المحتمل والإدارة / أو الأولويات التشغيلية. • الخطوات التالية، من هو المسؤول ومتى؟	إذا كانت المؤسسة صغيرة تشمل العملية عادة كامل المجلس والجهاز إذا كانت المؤسسة أكبر تشمل عادة ممثلين عن كامل المجلس والجهاز (فريق إدارة). ويجب أن تجمع آراء أعضاء جهاز الموظفين الفاعلين قبل اجتماع المراجعة من خلال استبانات أو من خلال اجتماعات الإدارة. مستشار ليسهل اجتماع المراجعة يمكن أيضا دعوة بعض ذوي العلاقة الخارجيين لهذا الاجتماع.	ورقة العمل 5: ضع بيان الرسالة. ورقة العمل 6 : ضع بيان الرؤية. ورقة العمل 7: ضمّن قيم مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية. ورقة العمل 8: لخص تاريخ مؤسستك ومنجزاتها. ورقة العمل 9: اربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية. ورقة العمل 10 : إدراك الجهاز والمجلس بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة تحليل شبكة عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة.	اجتماع ثماني ساعات

خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الصيغة المقترحة	من هم المشمولون ؟	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز المخرجات	الوقت الملتزم به
اجتماع للجنة التخطيط لمراجعة الملاحظات التي سجلت في اجتماع مراجعة التخطيط، وتقدير ما هي المعلومات الإضافية المطلوب جمعها. ويمكن للمعلومات أن تتضمن استمارات استطلاع عن رضا الزبون واحتياجاته والعناصر اللازمة لمؤسسة تدار بشكل فعال. (EEMO) تقييم الجهاز للبرامج والمؤسسة في علاقتها مع احتياجات الزبائن والوضع التنافسي. تقييم للبرنامج، مقابلات أو استمارات استطلاع لآراء ذوي العلاقة الأساسيين لجنة التخطيط ستقوم بمناقشة.	لجنة التخطيط لإجراء مناقشات مفوضون عديدون مسؤولون عن جمع معلومات لصالح أعضاء لجنة التخطيط و/أو الجهاز.	ستعتمد على المعلومات التي تعتقد لجنة التخطيط أنها ضرورية كي تقوم بمناقشات استنادا لمعلومات تتعلق باستراتيجيات وأولويات المستقبل. أوراق عمل محتملة يمكن أن تتضمن: ورقة العمل 11: تقييم البرامج الحالية. ورقة العمل 12: موجز البيانات والتحليلات لمناقشات محتملة للمستقبل. ورقة العمل 13: أدوات تقييم الأعمال لتكوين ملف البرامج.	اجتماعان إلى ثلاثة اجتماعات مدة كل اجتماع 2-3 ساعات

خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الصيغة المقترحة	من هم المشمولون ؟	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز الناتج	الوقت الملتزم به
اجتماعات للجنة التخطيط لتقييم الاستراتيجيات السابقة والحالية، وبحث المسائل، والاتفاق على معيار لقياس أولويات البرامج، وعلى الأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأمد. مناقشات من قبل أعضاء لجنة التخطيط حول أمور مثل كيف يمكن أن تبدو الصيغة النهائية لوثيقة التخطيط الاستراتيجي (مثلاً، فيما إذا كانت قائمة الأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل كافية أو فيما إذا كانت لجنة التخطيط تريد لتلك الأولويات أن تترجم إلى لغة مرامي وأهداف رسمية). تجري لجنة التخطيط (مع مستشار إذا كان هناك ضرورة لذلك) مناقشات.	لجنة التخطيط (مع مستشار عند الضرورة) لإجراء مناقشات يمكن تكليف بعض المجموعات المناسبة ببعض المناقشات (مثال: مجلس المديرين يجب أن يبحث وضع أولويات المدى الطويل والمدى القصير؛ لجنة تطوير زيادة التمويل والموارد، يمكن أن تناقش استراتيجيات التمويل).	ورقة العمل 14: تلخيص ملف البرنامج المستقبلي. ورقة العمل 15: استراتيجيات المستقبل الأساسية. ورقة العمل 16: ملخص للأولويات الإدارية والمالية والسلطوية. ورقة العمل17: تصورات مالية طويلة الأمد.	سيعتمد على عدد القضايا التي تحتاج للمناقشة : عادة من اجتماعين إلى خمسة اجتماعات طول كمل اجتماع من ساعتين إلى ثلاث ساعات.

خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الصيغة المقترحة	من هم المشمولون ؟	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز الناتج	الوقت الملتزم به
اكتب مرامي رسمية وأهدافاً لإدخالها في وثيقة التخطيط الاستراتيجي (اختياري)	الأفراد المعينون من قبل لجنة التخطيط لتطوير المرامي والأهداف		
اجتماع لجنة التخطيط لمراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية . توزع وثيقة التخطيط على الجهاز والمجلس	لجنة التخطيط		اجتماع أو اجتماعان طول كل منهما 2 إلى 3 ساعات
اجتماع مجلس المديرين للتصديق على الخطة الاستراتيجية.	مجلس المديرين		اجتماع المجلس
تطوير خطة تشغيل سنوية الى خطة تنفيذ استراتيجية	الجهاز	ورقة العمل 18 :إدارة الانتقال : التغييرات المطلوبة للنجاح.	يعتمد على حجم المؤسسة
تقييم الخطط وعملية التخطيط الاستراتيجي. الاحتفال باكتمال دورة التخطيط.	لجنة التخطيط	ورقة العمل 19 : قيم عملية التخطيط الاستراتيجي	اجتماع من 2-3 ساعات
توجيه الخطة الاستراتيجية عبر اجتماع مراجعة سنوي لدورة	لجنة التخطيط. اجتماع للتنسيق والخطط	ورقة العمل : 20 : راقب وحدث الخطة الاستراتيجية	اجتماع مراجعة ليوم واحد والوقت لاجتماع مراجعة الخطة
عدد الساعات المقدرة			50-75 ساعة

خطة عمل لعملية تخطيط شاملة

المرحلة	الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
المرحلة 1	1/1 حدد أسباب التخطيط
	1/2 ضع عملية التخطيط على طريق النجاح
كن جاهزاً	1/3 ابدأ النقاش فيما يتعلق بشمول ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين في الخطة
	1/4 ضع تصميماً لعملية التخطيط لتلبية احتياجات مؤسسة غير ربحية
	1/5 طور خطة عمل التخطيط، تتضمن نتائج عملية التخطيط والمسائل الاستراتيجية التي يجب مواجهتها، الأدوار، فعاليات التخطيط، والإطار الزمني.

عمليات ومخرجات مقترحة	الإطار الزمني	تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات
يجتمع المستشار مع المدير التنفيذي، و اجتماعات متتالية مع ممثلين عن الإدارة ومجلس المديرين (أو لجنة التخطيط الاستراتيجي) للعمل التالي : • تحديد أسباب التخطيط، معايير عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، المسائل التي يجب مواجهتها كجزء من عملية التخطيط. • توضيح أدوار المستشار ومجلس المؤسسة غير الربحية وجهازها ومسؤولياتها، وإجراءات لإبقاء المجلس والجهاز على علم بفعاليات التخطيط الجارية، رفع النتائج، إطار زمني. • الاتفاق على أرضية المعلومات التي يحتاجها كي يكون قادراً على تسهيل العملية، وما هي المعلومات المطلوب جمعها والتي ستساعد على تشكيل القرارات الاستراتيجية (مثلاً - هل يجب على الجهاز و/أو المجلس أن يملأ استبانات استطلاع على الهاتف. • قرر فيما إذا كان عليك استخدام الهياكل القائمة و/أو تشكل لجنة تخطيط استراتيجي لتشارك في أعمال التخطيط. • ينقح المستشار خطة العمل المبدئية، كي يراجعها ويصدق عليها المدير التنفيذي والمجلس.		سلسلة من الاجتماعات والمناقشات مع المدير التنفيذي، وممثلين عن المجلس والإدارة العليا.

المخرجات:

الاتفاق على من يشارك في عملية التخطيط، وماذا يمكن أن تكون عليه مشاركتهم.

الاتفاق على خطة للتخطيط (خطة عمل).

تضمين المسائل الاستراتيجية الرئيسة التي تواجه المؤسسة.

تقدير ساعات المستشار للمرحلة الواحدة	5 -10 ساعات

خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة	الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
المرحلة 2 تضمين الرسالة والتصور والقيم	2-1 اكتب أو راجع بيان الرسالة
	2-2 ضع مسودة بيان الرؤية
	2-3 ضمن / ثبت قيمك ومعتقداتك ومبادئك الإرشادية

عمليات ومخرجات مقترحة	الإطار الزمني	تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات
مناقشة (مناقشات) بيان الرسالة، وبيان الرؤية عن المستقبل الذي تفضله المؤسسة والقيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية		(العملية التي يجب الاتفاق عليها بعد المرحلة الأولى. انتهاء النقاش). يمكن للمناقشات أن تأخذ مكانها في اجتماع مراجعة واجتماعات خاصة للمجلس والجهاز واجتماعات التخطيط الاستراتيجي.

المحصلة:
الاتفاق على بيانات الرسالة والرؤية والقيم.

ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الثانية 5-15 ساعة

خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

<table>
<tr><th colspan="3">الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي</th><th rowspan="6">المرحلة
3
قيّم وضعك</th></tr>
<tr><td colspan="3">3-1 لخص تاريخ مؤسستك وما تم إنجازه وما لم يتم منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي</td></tr>
<tr><td colspan="3">3-2 اربط الاستراتيجيات السابقة والحالية</td></tr>
<tr><td colspan="3">3-3 اجمع تصورات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين تتعلق بنقاط القوة في المؤسسات غير الربحية.
3-4 وكذلك نقاط الضعف والفرص والتهديدات
3-5 اجمع بيانات رئيسة من أجل تحقيق فهم أفضل للخيارات التي يجب أن تتخذ خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.</td></tr>
<tr><th>تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات</th><th>الإطار الزمني</th><th colspan="2">عمليات ومخرجات مقترحة</th></tr>
<tr><td>سوف يختلف عدد الاجتماعات والساعات استنادا إلى مدى جمع البيانات المطلوبة والدور المناط بالمستشار</td><td></td><td colspan="2">يجب ان يجمع جهاز المؤسسة الوثائق المتصلة بالموضوع والمتعلقة بالميزانية، واحصائيات الخدمات، والخرائط المؤسسية وبيانات الرسالة السابقة ووثائق التخطيط، ووثائق أخرى توضح المهمات الموكلة إليها وتاريخها واتجاهات التشغيل فيها. هذه المعلومات يجب ان تكون متاحة للمستشار واعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي
على لجنة التخطيط الاستراتيجي ان تربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية وتناقش تأثير هذه الاستراتيجيات حتى تاريخ انعقادها والمتعلقة بالاستراتيجيات بينما نتقدم إلى الامام.
تقدير عدد اجتماعات المستشار بالساعات
مستوى جمع البيانات من ذوي العلاقة الخارجيين والداخليين، عمليات ملائمة لاستخدام المستشار، وتقدير مدى مشاركته يجب أن يقرر بعد مناقشات مع لجنة التخطيط. توفير فرص الاتصال هاتفيا بالمستشار للحصول على استشارات هاتفية. تطوير وتنفيذ استمارات استطلاع تصميم أدوات تقويم، المساعدة في إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة الخارجيين و الداخليين، وتقديم تسهيلات للاجتماعات.
- خيارات: الجهاز والمجلس يملآن هاتفيا استبانات تقويم.
- خيارات: أعضاء مجلس المديرين يملؤون (على الهاتف) تقويماً ذاتياً للمجلس تحضيراً لنقاشهم حول اولويات المجلس المستقبلية (الرعاية وأدوار الدعم، العضوية، اللجان، التوقعات) إلخ.
- خيارات: يمكن لمشاركة ذوي العلاقة الخارجيين أن تكون من خلال: النشرات، المقابلات، اللجان الخاصة، الاجتماعات إلخ.</td></tr>
<tr><td colspan="4">النتائج: بيان معلومات لإغناء وضع الأولويات في المرحلة 4</td></tr>
<tr><td colspan="2">20-60 ساعة</td><td colspan="2">ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الثالثة</td></tr>
</table>

خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 4 الاتفاق على الأولويات	الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
	4-1 استخلاص معاني مفيدة من البيانات المجموعة: مراجعة المواضيع التي تبرز، وأولوية الاعتبارات الناتجة عن جمع البيانات
	4-2 تخطيط الأعمال - قيم ملف البرنامج ووافق على التنمية المنافسة للاستراتيجيات
	4-3 طور ملف برامج تلخص مجال ومقياس العمل المقترحين للبرامج، الموارد المطلوبة، واحتمالات العائدات. اكتب سيناريو للتخطيط إذا كان ذلك ضرورياً.
	4-4 الموافقة على الاستراتيجيات الجوهرية في المستقبل
	4-5 الاتفاق على الأولويات الإدارية والمالية والرعاية. لخص العائدات المحتملة والمواد المطلوبة لدعم تصور المؤسسة طويل الأمد.

عمليات ومخرجات مقترحة	الإطار الزمني	تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات
لجنة التخطيط، عملية التخطيط،أو مجموعات أخرى تبحث وتوافق على الاستراتجيات والبرنامج الشامل والأولويات الإدارية. بناء على المناقشات، يطور الجهاز ويقدم إلى لجنة التخطيط، اقتراحاً بملف برنامج مقترح للمستقبل (المجال والمقياس العمل لبرامج المستقبل (بما فيها تحديد للموارد اللازمة لدعم إنجاز أهداف البرنامج) والأولويات الإدارية طويلة الأمد		سوف يختلف عدد الاجتماعات وساعات العمل بشكل كبير، ويعتمد ذلك على امتداد الاجتماعات المطلوبة ودرجة التوافق فيما يتعلق السيناريوهات الاستراتيجيات الجوهرية والأولويات.

المخرجات :

الاتفاق على الاستراتيجيات الجوهرية في المستقبل والبرنامج ذي الأمد الأطول والسلطة والأولويات المالية والإدارية.

ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الرابعة	15-50 ساعة

خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 5 اكتب الخطة	الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي		
	5-1 ضع المرامي والأهداف. يمكن للعناصر أن تضم: مقدمة / موجز تنفيذي، بيانات الرسالة، الرؤية، القيم، الاستراتيجيات الجوهرية في المستقبل، برنامج المرامي والأهداف، أهداف وأغراض مالية وإدارية والسلطة.		
	5-2 تطوير تصورات مشاريع مالية طويلة الأمد.		
	5-3 اكتب الخطة الاستراتيجية		
	5-4 تبني الخطة الاستراتيجية		
عمليات ومخرجات مقترحة		الإطار الزمني	تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات
مسودات مكتوبة عن الخطة الاستراتيجية، كتبت بمساعدة المستشار عند الضرورة. الخطة روجعت من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي. توزيع الخطة على ذوي العلاقة الملائمين. دمج التغذية الراجعة في المسودة الأخيرة. ترفع آخر مسودة إلى المجلس لتصديقها في صيغتها النهائية. موجز تنفيذي للخطة المطورة يقدمه المدير التنفيذي و/أو كاتب مكلف بذلك وتوزع على المجتمع ذوي العلاقة.			سيتفاوت عدد الاجتماعات والساعات كثيراً اعتماداً على مدى اتساع دور المستشار في كتابة الخطة.
النتائج: تصديق الخطة الاستراتيجية، ملخص تنفيذي للخطة لتوزيعه على الجمهور			
ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الخامسة			5-30 ساعة

خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

<table>
<tr><td rowspan="3">المرحلة
6
نفذ
الخطة</td><td colspan="3">الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي</td></tr>
<tr><td colspan="3">6-1 رتب فترة الانتقال بين الوضع القديم والوضع الجديد. قدر التغييرات الواجب إجراؤها (المهارات، الأنظمة، البنى والهياكل والثقافة) لدعم الخطة الاستراتيجية</td></tr>
<tr><td colspan="3">6-2 طور خطة عمل للسنة القادمة (أهداف السنة الأولى وأغراضها).</td></tr>
<tr><td colspan="2">عمليات ومخرجات مقترحة</td><td>الإطار الزمني</td><td>تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات</td></tr>
<tr><td colspan="2">يبحث الجهاز في إجراء تغييرات أساسية في المهارات، والأنظمة والبنى، والثقافة لتنفيذها عاجلاً لا آجلاً لدعم الخطة الاستراتيجية، المدير التنفيذي والجهاز المناسب يطوران خطط تشغيل سنوية مفصلة لضمان التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية خلال السنة القادمة.</td><td>يبحث في حينه</td><td>سيختلف عدد الاجتماعات والساعات كثيراً، اعتماداً على مدى اتساع دور المستشار في تسهيل خطة التشغيل السنوية.</td></tr>
<tr><td colspan="4">المخرجات:
خطة تشغيلية مفصلة والخط الزمني للتنفيذ متضمناً المرامي والأهداف وخطوات العمل، وجدول زمني للتنفيذ.</td></tr>
<tr><td colspan="3">ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة السادسة</td><td>0-5 ساعة</td></tr>
</table>

خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 7 قيم ووجه الخطة	الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي 7-1 قيم الخطة الاستراتيجية وعملية التخطيط 7-2 راقب الخطة الاستراتيجية (على الأقل مرة في السنة) وثبت بنودها / قم بتحديثها / راجعها حسب المطلوب. طور خطة التنفيذ المفصلة للسنة القادمة.	

عمليات ومخرجات مقترحة	الإطار الزمني	تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات
تجتمع لجنة التخطيط الاستراتيجي مع المستشار لعمل التالي: • تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي المكتملة، وعند الضرورة تحديد معالم الطريق، وشارات المسافات، وعوامل النجاح الرئيسة. • ابحث العمليات لتوجيه وتقييم تنفيذ الخطط.	يبحث في حينه	اجتماع واحد
تنظم لجنة التخطيط سنويا اجتماعا للتخطيط الاستراتيجي لتقييم وتثبيت الاستراتيجيات الحالية والتأكيد على أن تعطي الخطة الاستراتيجية الحالية تعطي إرشادات لتطوير خطة التشغيل السنوية القادمة.		المستشار يمكن أن يشارك أو لا يشارك
ربما تقرر لجنة التخطيط بأن الخطة الاستراتيجية الحالية تحتاج إلى تعديل او تغيير جوهري. ربما يكون الوقت مناسباً للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي ثانية	مرة كل ثلاث إلى 5 سنوات	

المخرجات:

- **نظام في العمق لمراقبة وتقييم تنفيذ الخطة (الخطط) وإنجاز عوامل النجاح = أفضل الممارسات للتخطيط في المستقبل.**
- **عمليات في الموقع للتأكيد بأن الخطة (الخطط) قد عدلت حسب الحاجة وأن الخطة الاستراتيجية تستمر في تقديم التوجيه لوضع الأفضليات الحالية من اجل السنة القادمة.**

ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة السابعة — **0-5 ساعة**

طلب لتقديم مقترحات للتخطيط ، مرفوع من كومباس بوينت للخدمات غير الربحية

عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 1	5- 10 ساعات
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 2	5- 10 ساعات
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 3	20- 60 ساعة
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 4	15- 50 ساعة
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 5	5- 30 ساعات
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 6	0- 5 ساعة
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 7	0- 5 ساعة
مجموع الساعات المقدرة للمستشار (50-175 [1])	
الكلفة الإجمالية المقدرة لأتعاب المستشار @دولار/ ساعة [2]	

[1] ساعات عمل المستشار ستختلف بشكل واسع وستعتمد على حجم العمل الذي قام به الجهاز أو لجنة التخطيط الاستراتيجي بدل أن يستخدما مستشارا. كما تعتمد ساعات عمله على حجم البيانات التي تدعو الضرورة لجمعها، عدد المسائل التي تحتاج للبحث، ودرجة التوافق المتعلق بالاستراتيجيات الجوهرية والأولويات

[2] بالإضافة إلى النفقات المتعلقة بالسفر وبعد المسافة.

الملحق جـ

عناصر مؤسسة تدار بشكل فعال

تقييم لقدرة مؤسستك

أداة التقييم هذه، مصممة لبث القوة في المؤسسات غير الربحية. والافتراض المركزي الذي يبنى عليه هذا النموذج هو أنه كلما ازداد الأشخاص الذين يقودون مؤسستهم فهماً للطريقة التي تعمل به المؤسسة، كلما أصبح أداؤهم في المؤسسة أفضل. ويقدم النموذج المذكور إطاراً لجمع وتنظيم المعلومات التي تساعد على تحقيق فهم أفضل للعمل، وما الذي يحتاجه ليصبح أفضل، وأين سيكون مفيداً استثمار الوقت والمال في بناء القدرة المؤسساتية.

هناك ثلاث أفكار مهمة لإبقائها في الذهن حول توجه هذا النموذج:

١- أن توجه هذا النموذج هو واحد من توجهات تطوير المؤسسة مقابل التشريح الكلينيكي. وبكلمات أخرى، إن هدف هذا المشروع هو تسهيل التخطيط المؤسساتي، وليس الوصول إلى تقييم خبير عن قدرة المؤسسة.

٢- يأخذ النموذج توجهاً مبنياً على الفائدة بشكل واضح.

نحن نفترض أن كل وكالة لديها قوى كبيرة، وهدف هذه العملية أن تسهل كي تصبح المؤسسة أقوى (كنقيض للتركيز على تحديد السلبيات وتصحيح الأخطاء).

٣- ويحتوى ناتج هذا التقييم على عنصرين هما: البيانات وذوي العلاقة. فالمنتج الأول هو البيانات التي تساعد على توجيه المجلس والجهاز على اتخاذ الخيارات حول الطريقة الأفضل لاستخدام الموارد. أما المنتج الثاني فهو غير ملموس ولكن

قيمته بلا حدود: مجموعة من ذوي العلاقة الداخليين النشطاء الذين التزموا بتنفيذ خطة واقعية ويجمعهم الحماس لمعرفة كيف يستطيعون تحسين قدرتهم الجماعية لإتمام رسالتهم الخاصة في تحسين أوضاع مجتمعهم.

دليل للكفاءة المؤسساتية

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="4">الرسالة</td></tr>
<tr><td colspan="4">القدرة الإدارية</td></tr>
<tr><td>التخطيط</td><td>الموارد البشرية والقيادة</td><td>الثقافة والاتصالات</td><td>البنية التحتية: تكنولوجيا وتسهيلات</td></tr>
<tr><td colspan="4">رعاية المجلس</td></tr>
<tr><td colspan="4">أمور مالية</td></tr>
<tr><td colspan="2">القدرة المالية:
الإدارة المالية</td><td colspan="2">القدرة المالية:
الإدارة المالية
تطوير الموارد</td></tr>
</table>

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال: تقييم لقدرة مؤسستك

لمتابعة الأهداف: (لاحظ: لن يكون هناك جواب يمكن أن ينسب لأي فرد).

الوضع: ☐ لإدارة (المديرون ورؤساء الإدارات ☐ جهاز البرنامج
☐ الجهاز الإداري / جهاز الدعم

الاسم:

1- البرامج الأساسية: التوافق قائم ويشمل مختلف نواحي البرنامج الأساسي والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
2- المؤيدون الأساسيون: هناك اتفاق على المؤيدين الأساسيين الذين يفترض بالمؤسسة أن تخدمهم.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
3- ملف البرامج: جرى اختيار البرامج الداعمة لرسالة المؤسسة مع الاخذ بعين الاعتبار طريقة انسجام هذه البرامج فيما بينها (انها ليست مجرد مجموعة من المشاريع والفعاليات،) كما يجب تقرير كيفية تلبيتها لاحتياجات المجتمع.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
4- استرجاع للماضي: لدى المؤسسة آليات لاسترجاع الماضي لتقييم منظم لحاجات المؤيدين وتقييم مدى رضاهم.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
5- الأداء: تمتلك المؤسسة تاريخاً لإيصال بنجاح مرامي الخدمات/ البرنامج وبإجراء تغييرات لحذف البرامج التي تقدم أداءً متدنياً.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

6- الإثارة: البرامج / الخدمات تثير حماس الجهاز والمجلس، في الوقت نفسه حماس الداعمين والزبائن ودوي العلاقة. ويشعر الناس أن البرامج / الخدمات مهمة وثمينة وذات جودة عالية، وتترك تأثيراً على حياة	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
7- السمعة: تلقي المؤسسة احترام المؤسسات المنافسة في ميدانها لأنها تدار بشكل جيد وتنفذ عمليات برمجة ذات جودة عالية ومحدثة بحيث تلبي احتياجات الناخبين.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
8- التحالفات : تتقدم المؤسسة نحو أهدافها وتوسع من نفوذها من خلال المشاركة في تحالفات والعمل بشكل تعاوني مع جماعات أخرى.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
9- المعلومات العامة: يملك ذوو العلاقة والتجمعات العامة التي تشكل هدفاً للمؤسسة، معلومات جيدة عن عمل المؤسسة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
10- التغطية الإعلامية: تتلقى المؤسسة التغطية الإعلامية التي تحتاجها كي تصل إلى التجمعات التي تسعى للوصول إليها، والوصول بالوقت نفسه للمساندين المحتملين والمعلين.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات / توصيات محددة للرسالة : الأسئلة من 1 إلى 10

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

القدرة الإدارية: التخطيط

11- الرؤية: وجود رؤية مؤسساتية واضحة ومدعومة بشكل واسع من قبل الجهاز والمجلس. وتحفز الرؤية التأثير الذي تريد المؤسسة أن تمتلكه وتوصله إلى العالم وماذا ستفعل لتحقيق هذا.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
12- الغرض: يتضمن بيان رسالة المؤسسة بوضوح اتفاقاً على الغرض - وهو النتيجة القصوى التي تعمل المؤسسة على إنجازها. يخدم هذا الغرض كمعلم طريق للقرارات المؤسساتية.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
13- القيم : قيم ومعتقدات مشتركة وواضحة تشكل الأساس الذي تعمل عليه المؤسسة وأعضاؤها.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
14- الخطة الاستراتيجية: خطة استراتيجية من ثلاث إلى خمس سنوات تلقي الضوء على البرامج الجوهرية والاستراتيجيات المؤسساتية القائمة وتوجه توزيع الموارد.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
15- الخطة السنوية: خطط عمل سنوية موجودة من أجل البرامج والإدارة. خطط العمل هذه تتصل بالخطة الاستراتيجية.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

العنصر	قوة كبيرة	قوة معتدلة	ضعف معتدل	ضعف رئيس	مجهول
16- مقاييس النجاح / التأثير: يحوي البرنامج أهدافاً يمكن قياس نتائجها تتصل بكمية ونوعية وتأثير العمل.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
17- التخطيط المستمر والتقييم: هناك التزام من المجلس والجهاز لاستمرار التخطيط والتقييم كجزء أساسي من الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. تراجع الخطط بشكل منتظم وتعدل بالشكل الكافي لتعكس اتجاهات البيئة، واحتياجات الزبائن في الحاضر والمستقبل وقدرة المؤسسة لمواجهة تلك الاحتياجات.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات /توصيات محددة للقدرة الإدارية - التخطيط: الأسئلة من 11 إلى 17

القدرة الإدارية: الموارد البشرية والقيادة

العنصر	قوة كبيرة	قوة معتدلة	ضعف معتدل	ضعف رئيس	مجهول
18- تشكيل الجهاز: تجذب المؤسسة وتحتفظ بأعضاء الجهاز الذين يملكون خبرة ملائمة واطلاعا واسعا يمكنهم من أداء واجباتهم بشكل جيد.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
19- المكافأة: الميزات والمكافآت المدفوعة منافسة لأوضاع السوق المشابهة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

القدرة الإدارية: الموارد البشرية والقيادة (تتمة)

20- السياسات والعمليات: جرى توثيق سياسات وعمليات الموارد البشرية بالشكل المناسب، ومتماشية مع التمويل، والتنظيم والمتطلبات القانونية.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
21- أوصاف الوظائف: وصف الوظائف صالح لمدة سنة، وهي دقيقة، وتزودنا بمرجع مهم لتعيين المسؤوليات، والمكافآت، وتقييم الأداء.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
22- الإشراف والتطوير المهني: يتلقى العاملون إشرافا مناسباً، ومراجعة سنوية لأدائهم، و القيام بالتدريب المطلوب والاستفادة من فرص التطوير المهني.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
23- حجم العمل: حجم العمل لكل أعضاء الجهاز معقولٌ ويمكن إدارته.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
24- الهيكل الإداري: يوجد وثيقة حديثة ومكتوبة للمؤسسة وتستخدم بالشكل المناسب.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

25- ادارة المتطوعين :مسؤولية تعبئة المتطوعين وادارتهم قد عينت بوضوح وبالشكل المناسب ويتكامل المتطوعون كجزء هام من قوة عمل المؤسسة .	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
26- القيادة: القادة الإداريون يدعمون القيم المشتركة، ويتابعون النتائج ويوجهون عبر الأمثلة عندما يكون ذلك مناسباً.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
27- الدعم: يأخذ القادة الإداريون مسؤولية إيجاد بيئة يشعر فيها كل العاملين بأنهم مدعومون وتقدم لهم الحوافز من اجل تحقيق نتائج أفضل.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
28- القيادة المشتركة: لا تعتمد القيادة بشكل مفتوح على شخص واحد، إنما هي وظيفة مشتركة بين العديد من الأشخاص.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات /توصيات محددة للقدرة الإدارية - الموارد البشرية والقيادة: الأسئلة من 18 إلى 28

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

القدرة الإدارية: الثقافة والاتصالات

29- الثقافة: الثقافة المؤسساتية (مثال: صيغ الشعارات، طرق التفاعل والتواصل) هي في انسجام مع عمل المؤسسة، وتعتبر عموماً مهمة وظيفية للجهاز والمجلس والمتطوعين.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
30- صنع القرارات: يبدو واضحاً من يتخذ القرارات وأية قرارات يتخذ. كما يبدو واضحاً من يساهم في صنع القرارات في كل مستويات المؤسسة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
31- الاتصالات: الاتصالات واضحة وتدفق المعلومات إلى المنظمة مناسب وكافٍ.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
32- النزاعات : تحل النزاعات بشكل بنّاء.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
33- عمل الفريق: هناك التزام قوي بين جميع العاملين للعمل بشكل فعال كفريق واحد، وتلقى روح الفريق داخل الإدارات وبينها، تشجيعاً ودعماً. وهناك خدمات فعالة منظمة بين الإدارات.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

34- الاجتماعات: الاجتماعات في المؤسسة مرتبة بشكل جيد، وبمواعيد مناسبة، مع دعوة الأشخاص المناسبين للمشاركة فيها. وتتكرر الاجتماعات حسب الحاجة (اجتماعات ليست بالكثيرة جداً ولا بالقليلة جداً).	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
35- الاتصالات بين الإدارات: يتصل الأشخاص داخل المؤسسة الواحد منهم بالآخر بشكل جيد.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات / توصيات محددة للقدرة الإدارية - الثقافة والاتصالات؛ الأسئلة من 29 إلى 35

القدرة الإدارية : البنية التحتية - التكنولوجيا والتسهيلات

36- أجهزة الكومبيوتر والبرامج: يمتلك أعضاء الجهاز عدداً كافياً من أجهزة الكومبيوتر والبرامج ذات العلاقة بعملهم والطابعات.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
37- تكنولوجيا المعلومات: الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض بشبكة. ويملك كل الأعضاء بريد الكتروني، كما أن هناك انترنيت / شبكة مواقع.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
38- استخدام التكنولوجيا: تدريب كاف ومع وجود دعم لتسهيل استخدام الجهاز لتكنولوجيا المعلومات.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

القدرة الإدارية : البنية التحتية - التكنولوجيا والتسهيلات

39- الاتصالات الالكترونية : تستخدم المؤسسة أجهزة الكومبيوتر، والبريد الالكتروني، والإعلام الالكتروني من أجل تدفق الاتصالات.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
40- موقع على الويب: الموقع في الانترنيت متواصل مع استراتيجية الاتصالات للمؤسسة، موقع الويب يحدث بشكل منتظم ودقيق.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
41- التجهيزات: التجهيزات (مثلاً: ناسخات، أجهزة فاكس هاتف) مناسبة لتلبية احتياجات المؤسسة. أية أجهزة أخرى ذات الاستعمال الخاص (مثل: وسائل النقل، المطبخ، أماكن الاستراحة) يحافظ عليها كي تكون دائما جاهزة للاستخدام.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
42- المرافق: المرافق مرممة حديثا وفي حالة جيدة مع الكود ADA الخ وتستخدم بالشكل المناسب هناك سعة مكاتب كافية تسهل عمل المتطوعين وأعضاء الجهاز مدفوعي الأجر والمؤيدين والزبائن.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
43- إدارة المرافق / تكنولوجيا المعلومات : موارد كافية للإدارة مكرسة للتخطيط، وإدارة وإصلاح أجهزة تكنولوجيا المعلومات /المرافق / والأجهزة عموما.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات / توصيات محددة للقدرة الإدارية - التكنولوجيا والتسهيلات: الأسئلة من 36 إلى 43د

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

سلطة المجلس

44- الشراكة بين المجلس والجهاز: هناك علاقات عمل فعالة بين المجلس والجهاز.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
45- خطوط الاتصالات: هناك بشكل واضح قنوات محددة للاتصالات بين المجلس والجهاز، والالتزام جار بخطوط الاتصال هذه.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
46- العضوية: المجلس لديه أعضاء • ملتزمون بالرسالة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
• يتمتعون بالمهارة والخبرة اللتين تحتاجهما المؤسسة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
• قادرون على تمثيل تلك الجماعات المشاركة في عمل المؤسسة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

سلطة المجلس

47- سلطة المجلس: سلطة فعالة وإطلالة إدارية. يمارس المجلس سلطة فعالة ويفوض الإدارة إلى المدير التنفيذي (أو ما يعادله) (CEO) ويقوم أداء المدير التنفيذي سنوياً ويعمل بالتعاون مع المدير التنفيذي.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
48- دعم الجهاز: يقدم المجلس دعمه وتشجيعه ومساعدته للجهاز بشكل عام وعندما يطلب منه الجهاز ذلك.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات / توصيات محددة لسلطة المجلس، الأسئلة من 44 إلى 48

عام - البرامج والخدمات

49 - بشكل شامل، إن تقديري لبرنامج المؤسسة وخدماتها هو على الشكل التالي.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

لماذا أعطيت المعدل الذي أعطيته؟ ما هي التغييرات التي توصي بها للمحافظة على جودة برامجنا وخدماتنا، أو تحسين مستواها ؟

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

عام - الإدارية، المالية، السلطة

50- بشكل شامل، إن معدل تقديري للقدرة الإدارية، والمالية وسلطة المؤسسة هو:	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

لماذا أعطيت المعدل الذي أعطيته؟ ما هي التغييرات التي توصي بها كي نتمكن من المحافظة على معدل التأثير الإداري والمالي والسلطة أو أن نحسن هذا التأثير ؟

(ملاحظة: إن الأسئلة عن القدرة المالية، يجب أن تجيب عليها الإدارة فقط)

الشؤون المالية، الإدارة المالية

الأسئلة التالية هي للمديرين ومديري البرامج فقط

51- ضع الميزانية: لدى المؤسسة عملية فعالة لوضع الميزانية، بما فيها توجه لوضع برنامج مركزي لوضع الميزانيات.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
52- التوجيه والإرشاد : ينهمك مدراء البرنامج في عملية وضع الميزانية، ويتلقون تقارير مالية ويجددون مشروعاتهم على أساس منظم.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات / توصيات محددة للشؤون المالية - الإدارة المالية، الأسئلة من 51 إلى 52

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

الأمور المالية: تطوير الموارد المالية

الأسئلة التالية هي للمدراء التنفيذيين والجهاز المالي/ والتطوير فقط

53- الموارد: هناك موارد كافية لاستمرار المؤسسة حتى المستقبل القريب.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
54- تنويع التمويل: نحصل على التمويل من مصادر متعددة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
55- خطة زيادة التمويل طويلة الأمد: لدى المؤسسة خطة تطوير واقعي للتمويل بهدف تحقيق استقرار مالي طويل الأمد.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
56- الخطة السنوية لزيادة التمويل: وافق أعضاء المجلس والجهاز على خطة مكتوبة لزيادة التمويل على أساس خطة سنوية. وخطة زيادة التمويل لها مرامي محددة وميزانيتها الخاصة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
57- الأداء: تطوير التمويل ينجز بشكل متواصل إلى مستويات قريبة من الهدف المحدد.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

58- الأدوار والمسؤوليات: أدوار التطوير لدى المجلس والجهاز ومسؤولياتهما واضحة. هؤلاء لديهم المهارات الضرورية لتنمية الأعمال. وتوزيع العمل مؤثر جداً في إنجاز تطوير التمويل.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
59- متابعة الهبات: لدى المؤسسة سجل فعال لمتابعة الهبات والشكر عليها، وتلبية ما يطلبه المانحون من تقارير.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات / توصيات محددة للأمور المالية - تطوير الموارد المالية الأسئلة من 53 إلى 59

الأمور المالية: الإدارة المالية

الأسئلة التالية موجهة للمدير التنفيذي والجهاز المختص بالمالية والتطوير فقط

60- وضع التقارير المالية: هناك أنظمة فعالة لوضع التقارير عن الأمور المالية وتوجيهها لكل من: • متابعة نفقات برنامج ما وفي الوقت نفسه تبعا لقاعدة الممولين.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
• التأكد من توجيه العائدات والنفقات.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

الأمور المالية: الإدارة المالية

التأكد من إصدار تقارير ماليـة دقيقـة وفي فترات منتظمـة

• تقييم معدلات الأداء المالي يعكس درجة الاستقرار المالي.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
• التأكد من إعداد تقارير مالية دقيقة ومنتظمة في توقيتها.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
• التأكد من أن المجلس يحصل في الوقت المناسب على تقارير مالية دقيقة ضرورية للقيام بإطلالة مالية.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
• الالتزام بكل التعليمات الفدرالية وتعليمات الولاية والسلطات المحلية بما فيها طلبهم تقارير سنوية ودفع الضرائب المحسومة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
61- الالتزام: إن التقرير السنوي يكتمل بالأسلوب المناسب والصيغة 990 والمعلومات السنوية الأخرى عن العائدات تصنف في الوقت المحدد. كما تصنف في الوقت المناسب تقارير للممولين وعلى أساس منظم.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

62- حماية التوازن المالي : هناك فصل واضح بين واجبات الجهاز المالي، وبين نظام محدث للرقابة المالية الداخلية.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
63- المحاسبة: تملأ المطبوعات المالية المختلفة في الوقت المناسب وبشكل منتظم. لدينا أنظمة مناسبة لملء السجلات والوثائق المالية. مع حفظ جيد للمعلومات. الأنظمة الحاسوبية ملائمة، وهناك جهاز محاسبة كافٍ لتلبية احتياجات المحاسبة.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

تعليقات / توصيات محددة للأمور المالية - الإدارة المالية، الأسئلة من 60 إلى 63

الملحق د

التقييم الذاتي لمجلس المديرين *

من فضلك ضع معدل تقييمك لأداء مجلس المديرين في فئات وفق المعيار التالي :

4 = متفوق 3= جيد 2= عادي 1= ضعيف لا أعرف

تقييم مدى قدرة المجلس على القيام بدوره القيادي ومسؤولياته	متفوق	جيد	عادي	ضعيف	لا أعرف
الرسالة: يفهم المجلس رسالة المؤسسة وأهدافها.	4	3	2	1	لا أعرف
الناحية القانونية: يؤكد المجلس خضوعه للأنظمة الفيدرالية، وأنظمة الولاية والأنظمة المحلية ويؤدي كل الالتزامات المنصوص عليها في العقود بما فيها دفع الضرائب عن جدول الرواتب وتصنيف التقارير المطلوبة.	4	3	2	1	لا أعرف
المالية: يحمي المجلس ممتلكات وأموال المؤسسة من سوء الاستعمال والهدر والتخريب والاختلاس، كل ذلك من خلال إطلالة مالية والتأكد من أن الرقابة الداخلية تقوم بدورها.	4	3	2	1	لا أعرف

* المصدر:
Boardroom Dancing: How to lead and When to Follow" a seminar by Jude Kaye ,and J.Masaoka ,The Best of the Board Café (St. Paul ,MN: Amherst H. Wilder Foundation ,2003)

تقييم مدى قدرة المجلس على القيام بدوره القيادي ومسؤولياته	متفوق	جيد	عادي	ضعيف	لا أعرف
الرئيس التنفيذي: يوجه المجلس الرئيس التنفيذي ويقيّم عمله بشكل منتظم، ويفوضه بالأعمال اليومية.	4	3	2	1	لا أعرف
التخطيط: يشارك المجلس مع الجهاز في تقرير استراتيجيات البرنامج والاستراتيجيات الإدارية والأولويات الشاملة طويلة الأمد.	4	3	2	1	لا أعرف
البرامج: يصادق المجلس على خطة التشغيل السنوية ويشرف على التنفيذ، ويتأكد من وجود برنامج تقييم لقياس التأثير.	4	3	2	1	لا أعرف
الكفاية والتأثير: يتأكد المجلس من أن الميزانية واقعية وتحقق أعلى فائدة من استخدام الواردات.	4	3	2	1	لا أعرف
إمكانية التطبيق المالي: يتأكد المجلس من أن المؤسسة لديها استراتيجية تنمية شاملة لتمويل دعم إيصال فعّال للخدمات، ويوجه تنفيذ خطة التمويل.	4	3	2	1	لا أعرف
السياسات: يصادق المجلس على سياسة العنصر البشري في المؤسسة، والسياسات الأخرى ويراجعها في فترات محددة ليتأكد من أنه يجري تحديثها وأنها ما زالت تحمل دلالاتها الاجتماعية.	4	3	2	1	لا أعرف
تقييم: يقيم المجلس بشكل منتظم فيما إذا كانت المؤسسة تنجز هدفها (التأثير) وتلبي احتياجات المجتمع.	4	3	2	1	لا أعرف

بشكل شامل، إلى أي حد تعتقد أن المجلس يقوم بتأدية مسؤولياته القيادية ؟

☐ متفوق ☐ جيد ☐ عادي ☐ ضعيف

ما هي التوصيات و/أو التعليقات التي تكونت لديك تتعلق بأي من المعدلات التي وضعتها لدور المجلس القيادي؟

4 = متفوق 3- جيد 2- عادي 1= ضعيف لا أعرف

تقويم متعلق بتركيب المجلس والعمليات الجارية التي تدعم فاعليته	متفوق	جيد	عادي	ضعيف	لا أعرف
أعضاء المجلس يفهمون بوضوح مسؤوليات المجلس وينفذونها.	4	3	2	1	لا أعرف
المجلس لديه سياسة واضحة حول مسؤوليات أعضائه في مجال زيادة التمويل.	4	3	2	1	لا أعرف
يضم المجلس حالياً تنوع مناسب في الخبرات تجعله جهازا قياديا وفعالاً.	4	3	2	1	لا أعرف
يؤكد المجلس على السيطرة الفعالة من خلال تقييمه لنفسه، وللجان المختلفة، ولقيادته ويؤكد على استمراره في أداء واجباته.	4	3	2	1	لا أعرف
يقوم المجلس بشكل نشط، بتعبئة، وتوجيه، وتدريب أعضائه الجدد، ويستبعد أولئك الأعضاء الذين لا يلتزمون بمسؤولياتهم المتفق عليها.	4	3	2	1	لا أعرف
يشجع المجلس ويساند التعامل بين الزملاء في المجلس والجهاز بثقة واحترام وتفهم.	4	3	2	1	لا أعرف
اجتماعات المجلس ولجنة التخطيط اجتماعات هامة، وتدار بشكل جيد، وفعال.	4	3	2	1	لا أعرف
يملك المجلس من بين أعضائه عناصر قيادية فعالة - إنهم فرد و/أو مجموعة من الأفراد الراغبين والقادرين على مساعدة المجلس في أداء وظيفته القيادية ودعم مهماته.	4	3	2	1	لا أعرف

بشكل شامل، ما مدى حسن ظنك بأن المجلس يعمل عبر وضوح الأدوار، وتركيب المجلس نفسه، وتقييمه الذاتي لعمله وقيادته، وتشجيعه على عقد الاجتماعات وعمليات اتخاذ القرارات التي تؤكد أن مهمات المجلس قد جرى تنفيذها.

☐ متفوق ☐ جيد ☐ عادي ☐ ضعيف

ما هي التوصيات و/أو التعليقات التي تكونت لديك تتعلق بأي من المعدلات التي أعطيتها لعمليات المجلس وبنيته؟

4- متفوق 3- جيد 2- عادي 1- ضعيف لا أعرف

تقدير مدى تنفيذك لمسؤولياتك في دعم المؤسسة	متفوق	جيد	عادي	ضعيف	لا أعرف
زيادة التمويل: أنا أشارك مع الجهاز في جهود تحقيق زيادة مناسبة في التمويل والموارد الأخرى.	4	3	2	1	لا أعرف
العلاقات العامة: اعمل كسفير إلى المجتمع لصالح المؤسسة وزبائنها.	4	3	2	1	لا أعرف
التطوعية: أنا أتطوع عند الحاجة لمساعدة الجهاز و/أو تجنيد متطوعين جدد.	4	3	2	1	لا أعرف
نصائح للجهاز في مجال الخبرة: أنا أعمل كموجه لصوت المجلس يقاس عليه عمل المدير التنفيذي وباقي جهاز العاملين التنفيذيين.	4	3	2	1	لا أعرف
المصداقية: أنا أعير اسمي وسمعتي الشخصية إلى المؤسسة كي تستخدمهما في النشرات، واقتراحات المنح، والمواد التسويقية الأخرى.	4	3	2	1	لا أعرف
أنا أفهم وأمارس سلطتي ومسؤولياتي في الدعم كعضو في المجلس.	4	3	2	1	لا أعرف
أنا لدي معلومات كافية عن رسالة المؤسسة وبرامجها وخدماتها.	4	3	2	1	لا أعرف
أنا أحضر اجتماعات المجلس واللجنة وقد هيأت نفسي لذلك وأتابع المهمات حتى إنجازها.	4	3	2	1	لا أعرف

إلى أي مدى تشعر أنك تنفذ بشكل جيد مسؤولياتك في دعم العمل (مثلا، زيادة التمويل، العلاقات العامة، النشاط التطوعي، تقديم المشورة عند الحاجة، إضافة مصداقية للمؤسسة، فهم الأدوار، القدرة على فهم البرامج والخدمات، ومتابعة المهمات حتى إنجازها؟

☐ متفوق ☐ جيد ☐ عادي ☐ ضعيف

كم تعتقد مدى عمل زملائك في إنجاز مسؤولياتهم لدعم الفعاليات (مثلاً، زيادة التمويل، العلاقات العامة، الحركة التطوعية، تقديم المشورة عند الحاجة، إضافة مصداقية للمؤسسة، فهم الأدوار، القدرة على فهم البرامج والخدمات، ومتابعة المهمات حتى إنجازها؟

☐ متفوق ☐ جيد ☐ عادي ☐ ضعيف

ما هي التوصيات و/أو التعليقات التي تكونت لديك وتتعلق بتقديراتك لمدى تنفيذك لمسؤولياتك أنت أو تنفيذ زملائك في المجلس لمسؤولياتهم؟

الملحق هـ

نماذج لتقنيات مستخدمة في تقييم احتياجات الزبائن وتقييم البرنامج

تعد البرامج النظامية للتقييم ميدان متطور بشكل كبير مع كمية واسعة من الأدبيات. وبرامج التقييم الكبرى، مثل البرنامج المعروف باسم Head start قد يكلف الملايين من الدولارات وقد استخدم عبر سنين عديدة. ومع أن برامج التقييم مهمة للمؤسسات والوكالات في عملية التخطيط الاستراتيجي، فإن مناقشة عامة لبرامج التقييم تتجاوز أفق هذا الكتاب. ولأن برنامج التقييم يتضمن غالباً متابعة للزبائن مع مرور الزمن، فإن وكالة لا تملك برنامجاً لتقييم العمليات الجارية، ستكون تقريباً غير قادرة على إدارة عملية تقييم ذي معنى خلال الفترة القصيرة نسبياً التي يتم عبرها تطوير استراتيجية التخطيط. وفيما يلي نماذج للتقنيات المستخدمة في تقييم حاجات الزبائن والتقديرات المتعلقة بالبرنامج.

كتابة استبانة استطلاع حول رضى الزبائن

أحد الأسئلة التي طرحت في نشرة استطلاع مطبوعة وزعت على آباء تلاميذ مدرسة متوسطة شاركوا في برنامج يتعلق بطلبة يعيشون في مرحلة الخطر كان على الشكل التالي:

هل تنصح بتنفيذ هذا البرنامج مع آباء آخرين؟

☐ نعم

☐ لا

☐ غير متأكد

وهناك سؤالان من الأسئلة التي طرحت في استمارة أخرى للمشاركين في صف CPR، وقد جرى توزيع الاستمارة بعد انتهاء الصف، والسؤالان هما:

كيف يمكنك أن تضع معدلاً لثقتك في قدرتك على التعامل مع وضع طوارئ يتطلب إسعافات أولية:

لست واثقا أبدا				واثق جداً
قبل الصف ؟ 1	2	3	4	5
بعد الصف ؟ 1	2	3	4	5

هل كان هذا الصف؟

كتابة استبانة للزبائن تتصل بالمخرجات

طرح السؤال التالي في نشرة مكتوبة أرسلت بالبريد إلى زبائن بعد ستة شهور من إنهائهم دورة من أربع جلسات موضوعها البحث عن عمل :

من فضلك بين وضعك من حيث العمل في الوقت الذي حضرت فيه الدورة، ثم الآن.

وضعي في العمل	وقت الدورة	الآن
– مستخدم بدوام كامل	☐	☐
– مستخدم بدوام جزئي وابحث عن عمل بدوام كامل	☐	☐

أو عمل أكثر من دوام جزئي

- مستخدم بدوام جزئي وراض عن العمل بدوام جزئي	☐	☐
- عاطل عن العمل	☐	☐
- طالب بدوام كامل	☐	☐
- طالب بدوام جزئي	☐	☐
- شيء آخر	☐	☐

استبانة للزبائن بالهاتف

بعد ثلاثة أشهر من حضور ورشة عمل للآباء الجدد، طرح السؤال التالي على المشاركين بالندوة، عدد من الأسئلة طرحت بالهاتف:

بالعودة إلى ورشة العمل، ما هو أكثر الأشياء قيمة حصلت عليها منها؟

هل تنصح آباء آخرين بحضور مثل هذا الورشة؟

جمع بيانات موضوعية

كجزء من تقييم مشروع يتعلق بالحديقة لمدرسة ابتدائية، قورن التبدل في درجات مادة العلوم ودرجات مواد علمية أخرى للطلاب المشاركين في البرنامج مع التبدل في درجات الطلاب الذين لم يشاركوا في البرنامج.

وبعد نشاط أسبوع من حملة على الدرجات لجمع النفايات من المناطق المجاورة، قورن إجمالي وزن المواد التي جمعت و أرسلت إلى مركز النفايات كل أسبوع، مع إجمالي وزن المواد المستلمة قبل أسبوع من العملية.

مثال على الجمع بين بيانات موضوعية

واستبانة عن طريق الهاتف

بعد توزيع 120.000 كتيب عن خدمات لكبار السن في مجتمع محلي، أجريت مقابلات على الهاتف مع عينة عشوائية من سيدات المنازل اللاتي تلقين الكتيِّب. وكان أحد الأسئلة التي طرحت:

هل تلقيت حديثاً كتيباً عن خدمات لكبار السن الموجودين في المناطق المجاورة لك؟ إن لا، هل من المحتمل أن شخصاً ما آخر في بيتك قد تسلّم الكتيب، دون علمك؟

وفي الوقت نفسه، جرى تتبع المكالمات الهاتفية عبر هاتف المعلومات المركزي للكبار، قبل وبعد توزيع الكتيب وقد وجد البرنامج أنه مع أن أقلية صغيرة فقط من السيدات أجابت أنها تتذكر تسلمها للكتيب، إلاّ أن المكالمات الهاتفية على خط المعلومات في الأسبوعين اللذين تليا توزيع الكتيب كانت كبيرة جداً.

مجموعات التركيز

في إحدى مجموعات التركيز، والمؤلفة كحد أقصى من 5-21 شخصاً تم جمعهم لبحث أمر معين في البرنامج. وفي تقييمها لبرنامج توزيع جوائز على أبطال لم يكرمهم المجتمع بعد ثم دعوة الأشخاص الذين تلقوا الجائزة سابقاً، لحفل غذاء، وطرحت فيه أسئلة قدمها ميسّر من خارج البرنامج. وكان أحد الأسئلة على الشكل التالي:

في العودة إلى الوراء، حين تلقيت الجائزة، أي وجه من وجوه الجائزة كان له التأثير الأكبر عليك؟ مثلاً، هل كان المبلغ النقدي؟ هل كان احتفال توزيع الجوائز؟ هل كانت المقالات التي ظهرت في الصحيفة حول الجائزة؟ وجوه أخرى؟

و عقد ذات مساء اجتماع لمجموعة خاصة مؤقتة تعمل على برنامج تدريب لأعضاء جدد في مجلس مؤسسة تعمل في مجال الفن. ومن بين الأسئلة التي طرحت كان السؤالان التاليان:

- أي من المتكلمين في البرنامج، ما زلت تتذكره؟ ما الذي رسخ في ذهنك عن أي واحد منهم أو ما قاله ؟

- هل أحببت دعوتك إلى تناول عشاء خفيف في بداية الندوة؟ بعض المشاركين قالوا أنهم كانوا يفضلون أن تكون المحاضرات في وقت أبكر وبزمن أقصر، بينما قال

آخرون إنهم وجدوا أن دعوة العشاء كانت فرصة عظيمة للاجتماع بالآخرين ؟ ما هي ردود فعلك؟

مقابلات مع منافسين ومتعاونين محتملين

قامت مؤسسة تعمل في مجال مكافحة الإيدز وتعالج مصابين بالإيدز من أصل آسيوي / ومن جزر الباسيفيك، بإجراء جملة مقابلات مع قادة مختارين من مؤسسات أخرى تعمل أيضاً في مجال الإيدز والمجتمع الآسيوي الإيسلندي. ومن بين الأسئلة التي وجهت للأشخاص القياديين في هذه المؤسسات كان السؤالان التاليان:

عندما يراجعكم زبائن آسيويون ومن جزر الباسيفيك للحصول على خدمات تتعلق بالإيدز هل تحولونهم إلى وكالة AAA لمعالجة الإيدز ؟ تحت أي ظرف؟ ولماذا؟ إن لم تشيروا عليهم بذلك فلماذا لم تفعلوا ؟

إذا كان هناك شيء واحد باستطاعتك تغييره في وكالة AAA، فما هو هذا الشيء؟

وفي مقابلة مع رئيس جمعية ضاحية فيلينو، طرح عليه السؤال التالي:

هل هناك أعضاء في جمعيتك يعرفون بوجود وكالة اسمها AAA؟ عندما يذكر الإيدز، هل يأتي ذكر وكالة AAA؟ ماذا قيل عن وكالة AAA؟ ما هي المؤسسات الأخرى التي ذكرت وماذا قيل عنها؟

اختبارات:

الاختبارات اللاحقة: في اختبار لاحق أعطي المشاركون في برنامج تعليمي اختباراً في نهاية البرنامج لتقييم فيما إذا كانوا قد تعلموا المعرفة أو المهارة الجديدتين. وفي برنامج تقوية لفتيات مدرسة عليا، تعلمت المشاركات كيف يبدلن إطارات السيارة. وفي نهاية البرنامج كان على كل فتاة أن تبدل إطار سيارة بنفسها، يراقبها المدرس واثنتان من المشاركات.

اختبارات سابقة ولاحقة: وقد أعطي الاختبار نفسه لمشاركين قبل وبعد البرنامج. وفي ورشة العمل التي عقدت لتدريب متطوعين لرعاية أشخاص في حالة المستشفى الخيري وفي منازلهم، طرحت الأسئلة التالية في اختبار مكتوب وزع مرتين، مرة قبل بدء برنامج التدريب، ومرة بعد انتهاء لبرنامج:

اذكر ثلاث احتياطات يجب ان تؤخذ من قبل المتطوع لهذه المهمات تتعلق بلمس المرضى :

1:

2:

3:

مشاهدات :

مشاهدات مفتوحة: في تقييم لبرنامج تدريب الأمهات على العناية بأطفالهن، يذهب أعضاء الجهاز إلى بيوت الأطفال الذين شاركت أمهاتهم في البرنامج، ليلاحظوا الحياة المنزلية بما فيها البيئة الجسدية، والتفاعل بين الأم والطفل، وإجراءات السلامة، ومسائل أخرى.

مشاهدات مركزة: في تقييم مركز تم خلال السنة الثانية من برنامج سلامة الطفل، زار أعضاء البرنامج البيوت مع قائمة للتحقق تتضمن الآتي:

- هل هناك جهاز إنذار حريق بحالة جيدة في المنزل.

- هل لاحظت وجود أغطية للمخارج الكهربائية في المنزل ؟ هل لاحظت أياً من المخارج الكهربائية بمستوى طول الطفل دون أغطية مخارج؟

- أكان هناك وسادة في مكان نوم الطفل؟

الملحق و

إدارة مجموعات التركيز *

يمكن لمجموعات التركيز المؤقتة أن تكون جزءاً أساسياً في مرحلة جمع المعلومات للتخطيط الاستراتيجي. وبجمع الأفكار وتصورات الأفراد الذين يمثلون كل مساهم من المساهمين محققاً بذلك فوائد عديدة:

- لقد تم جمع كل من أفكار وتصورات وحكمة أولئك الذين يشكلون مفتاحاً لنجاح مستقبلك.

- أصبح لديك العديد من المفاهيم المختلفة، أو المعالجات، حول المستقبل، واحتياجاته لتضيفها إلى ما توفر لدى الإدارة والجهاز والمجلس.

- إن التقرير الموجز الذي تقدمه هذه المجموعات، والذي يتضمن العديد من التعليقات المأخوذة من المقابلات، سيعطي أعضاء المجلس والجهاز كمية لا تصدق من المعلومات حول ذوي العلاقة في مؤسستك، والقيمة التي يشكلونها، و الاحتياجات التي يرونها، و الأفكار التي يملكونها لمستقبلك. إنه وثيقة تعليمية عظيمة تساعد مجموعتك الأساسية على سماع مفاهيم ذوي العلاقة ورؤاهم (أي: كيف يرون دورك مستقبلا في المجتمع). فإذا أصبحت هذه المعلومات جاهزة في اليد وقرئت جيداً ونوقشت قبل وضع بيان الرؤية أو الأولويات ستمكن مجموعة التخطيط الاستراتيجي من رؤية خيارات المستقبل واحتمالاته، فتختار منها تلك الخيارات التي تشكل استجابة طيبة لاحتياجات مجتمعك المحلي.

* لقد جرى تطوير مادة هذا الملحق من قبل جان كوهن .Jan Cohen نشكرها على السماح لنا بإدراج هذه المادة في كتابنا.

توفر مجموعات التركيز الفرصة للأشخاص بأن يضيفوا أفكارهم إلى أفكار الآخرين والتفاعل بطريقة تعطيك الكثير من الرؤية الداخلية والأفكار. ويأخذ هذا التوجه كثيراً من الوقت والمسائل اللوجستية، ولكنه يشكل غالباً صيغة لاختيار ما هو أحسن لتحصيل المعلومات الأكثر أهمية.

اقتراحات لميسري مجموعات التركيز

نصائح لتخطيط مجموعة تركيز

- تعد مسألة حاسمة ودقيقة أن يرأس اللجنة شخص مسؤول عن إدارة المناقشات أو ميسِّر خبير، يستطيع إدارة المجموعة، بحيث يشارك في العملية كل عضو من أعضاء اللجنة.

- يجب أن تمتد جلسات مجموعات التركيز مدة 90-60 دقيقة، ولكن لا يجوز أن تتجاوز الـ 90 دقيقة بأي حال. والأسئلة التي تطرح في الاجتماع تتراوح بين 5 و7 أسئلة (مع أسئلة أخرى فرعية تتصل بالأسئلة الرئيسة)، وهو عدد مناسب للحصول على المعلومات المطلوبة دون أن يشكل ضغطاً على وقت المشارك.

- وجِّه هدفك إلى وجود على الأقل 8 أشخاص في كل لجنة على أن لا يزيد العدد عن 14 شخص. أما العدد 10-21 فهو مثالي. وتوقع أن يحضر اللقاء عدد من الأشخاص أقل من العدد الذي وعد بالحضور. وهذا الأمر يختلف بشكل كبير بين مجتمع ومجتمع، ولكن أي شخص يلتزم بالحضور نادراً ما يتغيب. لهذا ادع من 10 إلى 20٪ أكثر مما تحتاج فعلاً لكل مجموعة. وعلى كل حال ليكن لديك مقاعد كافية على افتراض أن كل مدعو سيحضر.

- خطط كي تعقد على الأقل جلستين مع أفراد من كل مجموعة من مجموعات ذوي العلاقة تهدف لسماعها (مثلاً: إذا كنت تقوم ببحث عن احتياجات المناطق المجاورة لسان فرانسيسكو لعناية نهارية يومية، فبإمكانك أن تضع جدول لقاءات

على الشكل التالي : ثلاث مجموعات من الآباء الناطقين بالإنكليزية تتراوح أعمارهم بين الـ 35 – 25 سنة، ومجموعتان تتكلمان بالإسبانية للآباء بين 25 - 35 سنة، ومجموعتان للآباء أقل من 25 سنة، ومجموعتان للآباء فوق 35 عاماً. وربما ترى مفيداً دعوة مجموعتين من آباء الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة، ومجموعتين من ممثلي العمال.

● أشرك في هذه المجاميع أشخاصاً قد استفادوا من خدماتكم / منتجاتكم وحضروا برامجكم وأحبوها، وكذلك أشخاصا لا تعمل لهم المؤسسة (مثلاً: غير مقتنعين بالمؤسسة، وهي لا تلبي احتياجاتهم / أو غير مبالين)، وكذلك من أولئك الذين لم يأتوكم أبداً / لم يحاولوا أبدا الاتصال بكمٌ ولكنهم جزء من الهدف الذي تسعون الوصول إليه الوصول إليه. كما يمكن المزج بين غير الراضين / والراضين، ومن لم يشاركوا أبداً في إحدى المجموعات. وكقاعدة عامة لا تجمع بين المراهقين والبالغين في مجموعة واحدة.

● كي تزيد من معدل المشاركة في مجموعات التركيز. يمكنك أن تعرض على المشاركين حافزاً مثل، دعوة غداء أو تعويضا نقدياً. كما تستطيع أن تضع جدولاً زمنياً بالجلسات في أوقات يمكن لهؤلاء الأعضاء أن يكونوا فيها معا لهدف آخر (مثلاً، اجتماع، مأدبة صغيرة، اصطحاب الأطفال من المدرسة).

● عند العمل مع مجموعات ليست الإنكليزية لغتها الأم، خذ بعين الاعتبار استخدام متكلم من مواطني هذه المجموعة كي يسهل فهمهم لما يقال، وهذا الاختيار أفضل من استخدام مترجم، إذا كان ذلك متوفراً . قم بإجراء نقاش مع هذا الميسّر الطلق في لغته ومنافس ثقافياً قبل أن تعقد الجلسة كي تخطط كيف ستعملان معاً عند انعقادها. أعط ذلك الشخص الأسئلة مقدماً بحيث يستطيع ترجمتها بدقة إلى لغته.

● إذا كان هناك آلة تسجيل، ناقش مسبقاً فيما إذا كان على الحاضرين أن يدونوا ملاحظاتهم أو التسجيل على أشرطة أعطى ذلك الشخص الأسئلة مقدماً أو على الأقل في بداية الجلسة.

● إذا كنت ستقوم بعملية التسجيل وتدوين ملاحظات في الوقت نفسه استخدم شخصاً يهتم في آن واحد بتسجيل الملاحظات ومتابعة جهاز التسجيل (ولا تستطيع تسجيل وقائع الجلسة إلا بموجب إذن مكتوب من المشاركين). ويجب تشجيع أعضاء المجلس والمتطوعين على أخذ ملاحظات مكتوبة. فهي تعطيهم الفرصة ليصغوا جيداً إلى ما يقوله العملاء مباشرة وسيعيقهم انشغالهم بتدوين الملاحظات عن التعليق والرد.

● ضع دائماً تقريراً عن الجلسة بالتعاون مع الشخص الذي دون الملاحظات بعد مقارنة المكتوب مع شريط التسجيل للتأكد من صحتها. والتأكد أيضاً من أن كل التعليقات التي أبداها كل ذوي العلاقة قد جرى تضمينها في التقرير.

وضع مسودة الأسئلة:

● اجعل الأسئلة بسيطة. واستخدم لغة خالية من التنميق/ غير متكلفة. لا تستخدم عبارات عامية مهنية ضيقة، ولا الاختصارات ولا الكلمات المركبة (الحروف الأولى من جملة كلمات) أو لغة متخصصة غريبة. استخدم الكلمات التي يمكن أن يستخدمها المشاركون أنفسهم.

● استخدم أسئلة مفتوحة الجواب بحيث يستطيع المشاركون أن يجيبوا عليها دون الشعور بالضغط تجاه أسئلة ضيقة ومحددة الاتجاه

● ركز على الرغبات والاحتياجات غير الملباة أكثر من تركيزك على تقييم ما هو موجود حالياً. فأنت هنا لا تبحث عن استرجاع العميل للماضي المتعلق بالجهاز أو المستوى النوعي الحالي للخدمات المقدمة من المؤسسة.

● تجنب السؤال بـ «لماذا». إنما اطلب منهم أن يقولوا المزيد، ويفصلوا.

أمثلة:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تساعدك في التعامل مع مشكلاتك المتعلقة بالهجرة؟ وبتعبير أكثر دقة كيف يمكن لعمل المؤسسة أن يلبي بشكل أفضل احتياجاتك؟
- ما هي الخدمات التي يمكن أن تستفيد منها من مجموعة الخدمات الصحية التي تقدم للأطفال حالياً؟ أخبرني كيف يمكن أن تقدم لك هذه الخدمات بشكل أفضل؟ ما هي الساعة التي يجب البدء فيها بالعمل؟ وأية برامج أو أدوات أخرى تحبها أكثر فيما لو قدمت إليك؟
- إذا كنت مسؤولاً عن هذا البرنامج ما هي التغييرات التي يمكن أن تدخلها عليه، بحيث يوافق عليه أناس آخرون أو(سأتابع هذا البرنامج أو اخترت هذا البرنامج) «كيف سيعمل هذا»، أو «إذن، فأنت ستقدم كذا وكذا»، وما هي التغييرات الأخرى التي يمكن أن تعملها أو الأشياء الجديدة التي يمكن أن تضيفها؟"
- كن حذراً حول إعطاء الأمثلة، فأنت لا تقود المشاركين بأية حال. فالزبائن في محاولتهم لإرضائك سيميلون لقول أشياء ايجابية حول الاستراتيجيات الحالية، وقد يرغبون في إدخال السرور إلى قلبك بالموافقة على أي إشارة تبديها.

عقد جلسة مجموعة التركيز:

1- يجب أن يرحب المدير التنفيذي بأعضاء المجموعة، شاكراً لهم قدومهم ثم شارحاً لماذا جرى اختيار هذه الصيغة، وموضحاً لماذا جرى اختيارهم هم لدعوتهم إلى هذه المجموعة. ويجب عليه/ عليها أن يقول أيضاً كلمات قليلة حول المؤسسة غير الربحية، وعملية التخطيط الاستراتيجي هذه، ولماذا تحتاج المؤسسة إلى مساهمتهم (إذ إن لهم قيمة كبيرة في عملية التخطيط). ويجب أن لا تستغرق هذه الكلمة الترحيبية أكثر من 6-8 دقائق، ثم يصبح بإمكانه / إمكانها أن يقدم الميسِّر للمجتمعين، وكذلك الشخص الذي سيدون الملاحظات.

أو

قدِّم نفسك كميسِّر ثم قدِّم الشخص المناط به أخذ الملاحظات، ثم رحب بالمجموعة واشكرهم على قدومهم. قل كلمات قليلة عن المؤسسات غير الربحية، وعملية التخطيط الاستراتيجي هذه، ولماذا تعتبر مساهمة المشاركين حاجة مهمة للمؤسسة (تحدث عن قيمتهم العظيمة لعملية التخطيط). أوضح لهم علاقتك بالعملية، مشيراً إلى حقيقة أنك لست عضواً في الجهاز أو المجلس.

2- تأكد أنهم يفهمون دورك كميسِّر وهو أن تشجع النقاش بلطف كي تستفيد المؤسسة من خبرتهم وآرائهم حول ما هو المرغوب لهم ولأمثالهم (" أصدقاؤكم").

3- ذكِّر المشاركين بالغرض من اجتماع مجموعة التركيز والذي يتلخص بما يلي:

- كي تفهم المؤسسة المستفيدين من الخدمات فهماً صحيحاً/ والمتابعين للبرنامج والحاضرين، ومعرفة ما يريدونه أو يحتاجونه بحيث يقدم لهم بشكل أفضل مما هو متاح الآن.

- للاستفادة من التحليل الواعي المستند إلى معلومات عن اتجاهات المؤسسة وقد ضمت إليها أفكارهم العامة و أفكارهم الفردية حول الرغبات / الحاجات / الخدمات.

4- اطلب من المشاركين أن يجيبوا على عدد من الأسئلة المحضرة سابقاً التي تعد مفتاحاً لعملية التخطيط هذه. دعهم يعرفون أن هذه الأسئلة إنما هي للعصف الذهني، وإن كل الأفكار مرحَّب بها: لا تحجبون أفكاركم ولا تشعرون بالحرج من الحديث حول ما هو مفيد فعلاً لكم أو لأصدقائكم أو (للزبائن).

5- كرر المهمة الحالية واطلب منهم أن يفكروا بخبراتهم، وخبرات الآخرين الذين سمعوا بها، ثم عليهم أن يتخيلوا كيف يمكن للخدمات أو البرامج "أن تعمل فعلاً، إذا قمنا بأية تغييرات تريدونها لتلبية الاحتياجات الحالية وفي المستقبل."

6- وجه الدعوة للمشاركين بأن يقدم كل منهم نفسه للحاضرين.

7 أعط وعداً بإغفال أسماء الذين سيقدمون تعليقات سواء في ملخص المناقشات مع المجلس والجهاز، أو في كل التقارير المكتوبة (أي، لن ينسب أي تعليق إلى أي فرد). واطلب كذلك موافقتهم في حفظ النقاش سرياً.

8 أكد لهم بأنه سيكون هناك وقت لتعليقاتهم العامة وأسئلتهم. واذكر أنه حاسم فعلاً لعملية التخطيط أن يجيبوا أولاً على الأسئلة المحضرة سلفاً. واطلب منهم احترام التقيد بجدول الأعمال، بحيث يستطيع فريق التخطيط الاستراتيجي أن يجمع ويستخدم أكبر قدر من أفكارهم، وأكبر كمية من مساهماتهم.

9- اطلب من المشاركين أن يتكلم شخص واحد فقط في الوقت الواحد، بحيث يمكن للملاحظات التي ستؤخذ أن تكون مفهومة وواضحة. «نحن لا نريد أن تفوتنا أية فكرة، لأنكم لا تعرفون أبداً أي فكرة ستكون هي البذرة لخدمة مهمة أو تغيير أساسي في برامجنا».

10- اشكر الحاضرين على أفكارهم عند الانتقال للإجابة عن السؤال التالي.

11- لا تسمح لشخص أو شخصين أن يهيمنا على المجموعة (انظر الصفحة التالية حول صعوبات السلوك). إن هدفك هو أن تستقطب أفكار كل شخص وآراءه. ذكرهم بأهمية سماع وجمع رأي كل شخص من الحاضرين. "نحن نريد ونشجع كل شخص على الكلام". أخبر الحاضرين أنك قد لا تعطي الكلام مرة ثانية لأولئك الذين توفرت لديهم الفرصة ليقولوا شيئاً ما جواباً على سؤال، ما لم يتسنى للآخرين فرصة المشاركة باقتراحاتهم. ثم طبق هذه القاعدة.

12- سجل لغتهم الفعلية (أي التعابير التي استخدموها بالذات) على الشرائط والأوراق ثم تحقق منها لتتأكد من أنك نقلتها بشكل صحيح. (أو سجل الجلسة بكاملها، ثم يجري فيما بعد تفريغ التسجيل).

اختتام جلسة مجموعة التركيز

1- اشكر المشاركين على تكريس وقتهم الثمين وتقديم أفكارهم للعملية. عبّر عن حقيقة أن المؤسسة تثمن فعلاً الوقت والطاقة والفكر، والأفكار العظيمة التي شاركوا فيها اليوم " أنتم فعلاً ساعدتم هذه المؤسسة لأن تسمع ما يريده المجتمع".

2- إذا لاحظت بعض الاهتمام أو مشاعر قوية، أو عاطفة جياشة من المشاركين خذ بعين الاعتبار الاعتراف لهم بأن هذه الجلسة قد أنتجت الكثير من المشاعر العاطفية بالإضافة إلى الأفكار عن خدمات وبرامج المستقبل. اشكرهم ثانية بسبب حماسهم وأكد لهم أن الجهاز يمكن أن يرجع إليهم ليسألهم عن مشاعرهم واهتماماتهم. ثم تأكد قبل أن يغادروا الجلسة أن تأخذ أسماءهم وأرقام هواتفهم. تأكد أن تصل المعلومات إلى المدير التنفيذي خلال 24 ساعة، بحيث يمكن الاتصال بالمشاركين من أجل أي تدخلات مناسبة.

3- أكد لهم أن تعليقاتهم وأفكارهم سوف تؤخذ بعين الاعتبار في تصميم الخدمات والمنتجات وبرامج هذه المؤسسة في المستقبل.

4- ذكّرهم وطمئنهم مجدداً أن كل التعليقات من كل اللجان الخاصة سوف يتضمنها تقرير واحد. وأن أية معلومات خاصة سوف تحذف، وكل التعليقات ستصبح مغفلة من الأسماء قبل تقديمها إلى الجهاز والمجلس.

5- شارك في إطلالة على الخط الزمني لعملية التخطيط وشواهد الطريق. دعهم يعرفون، متى سيسمعون مجدداً من المؤسسة، أو فيما إذا كانوا سيدعون، وبأية صيغة أخرى (مثل: " تقرير مختصر سوف يرسل لكم"، "سوف تدعون لسماع عرض عن الأولويات لخدمات المستقبل عندما تكتب الخطة وتصدق" أما إذا كنت تقرر أن كل ما سيتلقونه هو مجرد رسالة شكر، فلا تتركهم يتأملون أكثر من ذلك.

أفكار عن كيف نتعامل مع السلوكيات المتحدية

كيف تتدخل عندما يهيمن شخص واحد على الحادثات أو يتحدث بكلام لا معنى له

- أنا أقدّر الحقيقة بأنك قد تعمقت كثيراً في ردك على سؤالي، ولكنني أحتاج الآن لأن أسألك (أو اسأل آخرين عن...).

- أنت بالتأكيد قد أعطيتني كثيراً من المعلومات حول.. شكراً، إنما دعنا الآن ننتقل إلى..

- اعتذر إذا قطعت حديثك، ولكني الآن أود الانتقال إلى....

- إنني ممتن لأفكارك على هذه المسألة، وحقاً إنني أود أن أستأنس برأيك في أسئلة أخرى، هذا مع العلم بأنه لا يتوفر لدينا سوى دقائق قليلة من الوقت.

- أخبرني عن.. (اذهب إلى السؤال الثاني) (نعم، بهذا تكون قد قاطعت الشخص الآخر).

- قف وراء الشخص المتكلم واسأل إن كان الآخرون يملكون الخبرة نفسها.

- أنت بالتأكيد أعطيتني معلومات كثيرة عن.. وأنا أقدر التفاصيل التي ذكرتها، ولكن دعنا الآن نتعامل مع عنوان مختلف تماماً. أو : دعنا الآن نعطي الآخرين فرصة ليعبروا عن خبراتهم أو يعطوننا أفكارهم.. إلخ.

- أنا أحتاج لأن أنقل اهتمامنا من... إلى السؤال التالي. أعطني مثالاً محدداً عن.. (أو عن واحد من أسئلتك التالية):

ملاحظة: لا تشجع كثيري الشكوى أو السلبيين بأن يقولوا كلاماً لا معنى له، إنهم يحبطونك ويثيرون غضب كل الحاضرين، ولا يعطون عادة أي مساهمة إيجابية. وعلى كل حال، إن استطعت أن تقلب شكواهم وأنينهم إلى اقتراحات حول برنامج حقيقي وخدمة حقيقية، منهم أو من غيرهم فلربما تحصل على أفكار جيدة.

استخدم تلك الاقتراحات بالإضافة إلى بيانات بناءة أو أسئلة أساسية من الآخرين لتنقل هؤلاء الأشخاص وبسرعة إلى أفكار ايجابية من أجل تغيير الخدمات أو تنقل السؤال إلى متحدث آخر.

التدخل في المجموعات لصالح أشخاص يحتاجون إلى تشجيع للمشاركة في الحوار

- في البداية، كجزء من المقدمة، دع المجموعة تعرف التالي:
  - نحن نحتاج ونشجع كل شخص على المشاركة.
  - كل رأي هو مهم لنا.
  - ليس عليك أن توافق. لا بأس أن تخالف، ولكننا فعلاً نحتاج لأفكارك.
- استخدم آلية التجوال الدائري في الغرفة لتحصل على رأي كل واحد من الحاضرين على السؤال المطروح (إنما لا تستعمل هذه الآلية عند السؤال الأول).
- ابتسم، انظر إلى الشخص، وبين الحين والحين اسأل عن أشياء من مثل: ماذا تعتقد أنه سيكون فعلاً مفيداً؟ ما الذي سيكون أفضل لك؟ إذا كان القرار لك كيف تقدم (أو تعرض أو تصمم) هذه الخدمة؟ أو اسأل أسئلة مشابهة كي تجعلها واضحة. وعلى كل حال، لا تمشي باتجاه الشخص بينما تطرح هذه الأسئلة لأنه قد يشعر بشي من الإحراج.
- دائماً أشر برأسك أو اشكر المتكلم على كل اقتراح مذكراً الحاضرين بين الحين والحين كم هم مساعدون وابتسم بينما تتفحص المجموعة بكاملها بعينيك بحيث يدرك الناس أنك تعني ما تقول.
- اسأل أسئلة متدرجة، ولكن لا تستفسر أو تدفع الناس إلى الحرج. اجعل السؤال عرضياً مع كلمات من مثل كيف تعتقد أنه أفضل لك وأصدقائك الذين لهم حاجاتك، نفسها أو آخرين، الذي يستخدمون الخدمة أو يحضرون هذا البرنامج؟.

تدخل لتتعامل مع كثيري الشكوى والتعليقات السلبية واجعلهم يكملون العملية

- اعترف بأن هذه مسألة تخص هذا الشخص فقط.
- أوضح أن هذا هو مكان نحدد فيه المسائل. ولكنه ليس المكان الذي نحصل فيه على الأجوبة. وسنتأكد بأن موفدين من المؤسسة سيتصلون بك فيما بعد.

الملحق ز

تقنيات وأدوات لإدارة عملية مجموعة: صندوق أدوات لعملية الاجتماع وتقنياتها *

لأن معظم العمل في التخطيط الاستراتيجي يجري في الاجتماعات، فيما يلي بعض آليات الاجتماع وأدواته لتساعدك على تحقيق تأثير أكبر في الاجتماع.

إعداد الاجتماعات للنجاح

وضع جدول أعمال فعال

يجب أن تحضر جدول الأعمال لكل اجتماع سلفاً وتوزعه على جميع المشاركين في وقت مبكر. ويجب أن يتضمن جدول الأعمال المعلومات التالية (انظر العرض ز =1).

- تاريخ الاجتماع ومدته الزمنية.

* ليست هذه على الإطلاق قائمة كاملة بكل أدوات وتقنيات عملية الاحتماع التي يمكنك استخدامها. ولمساعدة إضافية في إدارة الاجتماعات ينصح بالكتب الثلاثة التالية:

Mychael Doyle and Davis Straus How to Make Meeting Work (n\New york : Jove Books 1983

Roger M. Schwartz .The Skilled Facilitator- new and revised (San Francisco . Jossey Bass ،2002

Sam Kaner .Facılitator.s Guide To Participatory Decision ?Making(Phıladil-Phıa : New Socıetıes Publishers ،1996) .

- مكان الاجتماع
- مخرجات الاجتماع
- قائمة بالمواد التي يجب أن يحضرها المشاركون معهم
- قائمة بأسماء المدعوين
- اقتراح بجدول أعمال مفصل

الاتفاق على قواعد الاجتماع

لتتأكد من عقد اجتماعات ناجحة، ستكون فكرة طيبة أن تحصل على موافقة المجموعة على القواعد الأساسية المقبولة في إدارة وسير الاجتماع. مثل كيف سنعمل معاً. هذه الاتفاقات المتعلقة بسير الاجتماع يمكن أن تتضمن الخطوط الإرشادية التالية.

- اصغ للآخر وكأنك حليف.
- يجب أن يبدأ الاجتماع وينتهي في وقت محدد.
- عدم إجراء محادثات جانبية.
- ركّز على المسائل العامة، وليس على الأمور الشخصية.
- كن دقيقاً وواضحاً واستخدم أمثلة.
- شارك بكل المعلومات المتصلة.
- استخدم بيانات قصيرة ومحكمة.
- ابق دائماً في إطار النقطة المبحوثة، وحافظ على التركيز في النقاش.
- ركّز على المصالح وليس على المواقف.
- لا مقاطعات.

- نعم، للخلاف إنما يشكل بناء.
- يجب على كل الأعضاء المشاركة بشكل كامل.
- حاول أولاً أن تفهم، ثم أن تكون مفهوماً.
- اعمل على اتخاذ قرارات تستطيع تنفيذها.
- للماضي صوت يسمع، إنما ليس له قوة الفيتو.

أوضح الأدوار والمسؤوليات في الاجتماع

تأكد من وجود وضوح عمن سيسهل الاجتماع، ومن يلزم أن يكون حاضراً في الاجتماعات، وكيف سيجري تسجيل المعلومات (بدقائقها). وأوضح سلفاً من الذي يتخذ القرارات، وكيف تصنع القرارات. ويجب أن يعرف المشاركون في عملية التخطيط مسبقاً فيما إذا كان لديهم السلطة لصنع القرارات أو أن المطلوب منهم هو تقديم مساهمتهم. وقرر ما هو أكثر فعالية أن يرأس الاجتماع رئيس المجلس أو رئيس لجنة التخطيط، أو المدير التنفيذي، أو فيما إذا كان مناسباً ومفيداً أن تحضر إلى الاجتماع ميسِّر من خارج المؤسسة.

العرض ز - 1 **مثال على اقتراح جدول أعمال مفصل**

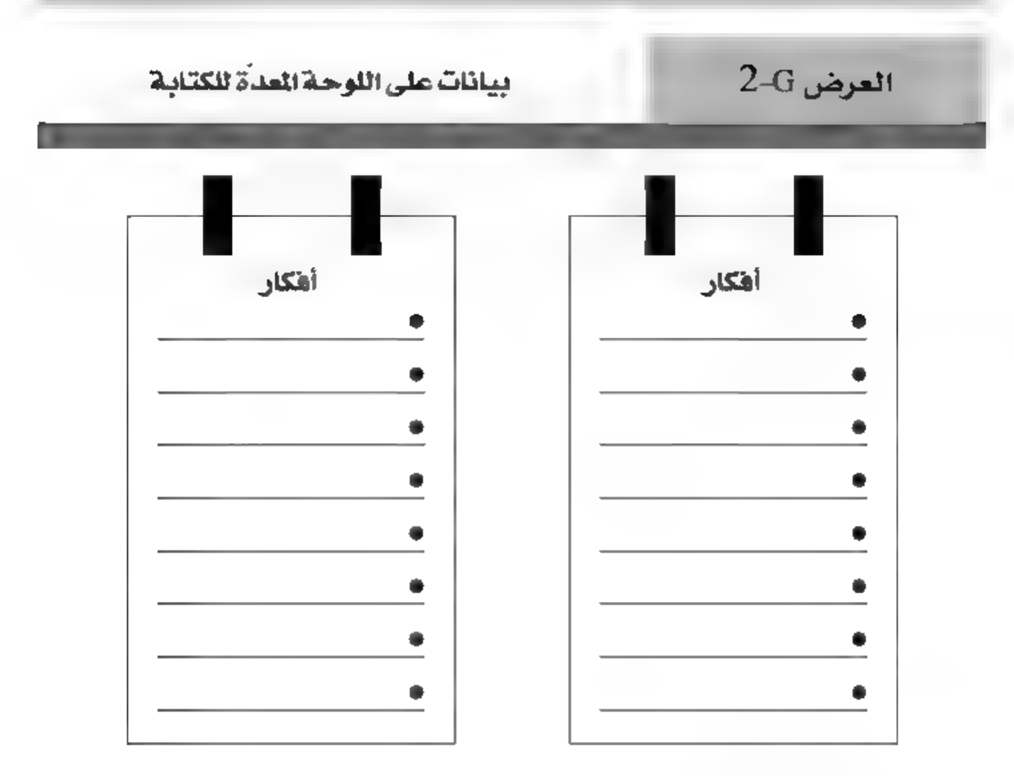
عنوان البند	الوقت المحدد	العملية التي ستستخدم	الشخص المسؤول
لمحة تاريخية	3.30-3.00 مساء	عرض	المدير التنفيذي
الاستراتيجيات السابقة	4- 3.30 مساء	قائمة أفكار عصف ذهني تناقش التأثيرات السابقة والحالية.	الجميع
مشاركة ذوي العلاقة الخارجيين	54.4 - 4.00 مساء	قائمة أفكار عصف ذهني عما يجب أن يشارك في عملية التخطيط. ناقش ما هي الأسئلة التي يجب أن يسألوا عنها وما هي الطريقة الأفضل لجمع المعلومات.	الجميع
الخطوات التالية مسؤوليات الأفراد ومتى تبدأ	5.٠٠ - 4.45 مساء	إدراجها في قائمة والموافقة عليها	الجميع
تقييم الاجتماع		ما الذي أنجز. ما هي التغييرات المقترحة للاجتماع القادم	الجميع

توليد الأفكار: العصف الفكري

العصف الفكري عموماً، عملية تستخدم في الاجتماعات. وينتج عنها مجموعة من الأفكار تبرز ضمن الوقت المحدد بقدر الإمكان. وتتضمن الخطوط الإرشادية لعمليات العصف الفكري ما يلي:

- خلال عملية العصف الفكري تكون كل الأفكار مقبولة.
- يجب أن لا يكون هناك مناقشات للأفكار قبل أن تكتمل عملية توليد هذه الأفكار.

العرض G-2 **بيانات على اللوحة المعدّة للكتابة**



- قم بالبناء فوق أفكار الآخرين.
- قم بتشجيع الإبداع.

فكر باستخدام آلية التجول في الغرفة كطريقة لتشجيع كل شخص أن يتكلم، وهذا أفضل من أن يتكلم أي شخص عن فكرته قبل أن تنضج في ذهنه. تجول في الغرفة بشكل دائري واطلب من كل شخص أن يقدم تعليقاً واحداً على العنوان المطروح للبحث ومن حق أي من الحاضرين أن يعتذر عن التعليق. وفي نهاية الجولة في أرجاء الغرفة، عد إلى أولئك الذين لم يستخدموا دورهم في التعليق واسألهم إن كانوا يحبون أن يضيفوا شيئاً. ويستطيع الأشخاص الذين تحدثوا و طرحوا أفكاراً إضافة أفكار جديدة للمرة الثانية فقط بعد انتهاء الجولة.

ومن الأفضل تسجيل الأفكار على لوح (انظر العرض ز-2) بحيث يمكن أن يشاهدها ويتذكرها كل شخص في الفريق.

أفكار تنظيمية: التصنيف حسب الفئات

بعد توليد كل الأفكار، من المفيد أحياناً أن تصنفها في فئات عريضة.

وعملية التصنيف المذكورة تنفذ عادة من قبل فرد أو مجموعة صغيرة، ثم تحال إلى مجموعة أكبر لتعديل التصنيف والمصادقة عليه. مثلاً: بعد أن تكون المجموعة قد وضعت قائمة بنقاط القوة ونقاط الضعف، يمكن لرئيس الاجتماع أن يقترح، أن تقوم المجموعة خلال مدة الاستراحة، بتصنيف الأفكار في الفئات التالية: برنامج توصيل الخدمات، برنامج التقييم، تشكيل الجهاز وميزاته، سلطة المجلس، الاتصالات وصنع القرار، صورة عن زيادة التمويل / العلاقات العامة، البنية التنظيمية وأنظمة المعلومات. (ملاحظة : إن استخدام ملصقات صغيرة لتسجيل الملاحظات عليها، أداة جيدة. سجل كل فكرة على لصاقة، ومن ثم صنف الأفكار كما وردت على الملصقات في مجموعات).

تحليل الأفكار

رتِّب الفوائد / النقائص (تحليل ميداني إلزامي)

تسمح هذه الأداة (انظر العرض ز -3) لك بتقييم الفوائد والنقائص المتوقعة من لاقتراح معين، أو أن تتفحَّص القوى التي تعمل مع أو ضد حدوث شيء ما.

قوِّم استخدام المعايير

يمكن استخدام شبكة المعايير (انظر العرض ز - 4) للمساعدة في تحليل فكرة مبنية على نظام متفق عليه من المعايير. ولاستخدام شبكة المعايير، ضع قائمة بالمعايير التي تشير إلى حل ناجح، ووافق على هذه القائمة. ثم تُقدِّم المجموعة حلولا بديلة لقائمة المعايير التي قدمتها أنت. ويمكن للميسِّر أن يقول: دعونا نوافق على المعدلات الثلاثة الرئيسة الناجحة والتي ستلبي احتياجاتنا من المعلومات. ثم نستطيع أن ندقق بخيارات الأداة مقابل هذه المعايير.

العرض ز – 3 **تحليل ميداني الزامي**

لماذا علينا أن نندمج ؟ +	لماذا علينا أن لا نندمج ؟ –	قوى تعمل لصالح بدئنا البرنامج الجديد	قوى تعمل ضد بدئنا البرنامج الجديد
		←	→
		←	→
		←	→

أفكار عن الأولويات

تعيين أ.ب.جـ من الأولويات

استخدم العملية المقترحة نفسها من قبل خبراء إدارة الوقت. ضع قائمة بكل الأفكار ومن ثم سجل فيما إذا كانت الفكرة لها الأولوية أ، ب، جـ (أ= أولوية عالية جداً / الحدد الأعلى من الأهمية، ب = أولوية معتدلة، جـ = أولوية منخفضة/ الحد الأدنى من الأهمية). ويمكن شراء من أي مكتبة لصاقات ملونة سيكون استخدامها مفيداً. أعط كل شخص لصاقة حمراء أو زرقاء أو خضراء. اجعل اللصاقات الحمراء تمثل أولوية من الدرجة (أ) الأكثر أهمية وتمثل اللصاقات الزرقاء أولوية من الدرجة (ب) أي شيء ما صالح للتفكير فيه ولكن لا يشكل أولوية عليا، وتمثل اللصاقات الخضراء الأولوية من الدرجة (جـ) إنها فكرة لطيفة، ولكنها ربما ليس لها تلك الأهمية بالنسبة إلى أ و ب). وكي تتأكد أنه لم يجر تصنيف كل شيء في الدرجة أ، يمكنك أن تعطي الحاضرين عدداً متساوياً من اللصاقات الحمراء والزرقاء والخضراء. والرقم الإجمالي سيشير إلى عدد الأفكار.

العرض ز - 4 **ورقة العمل 6 : ضع بيان التصور**

المعايير

البدائل

.	1	2	3
أ			
ب			
ج			

آلية الترتيب (يعرف أحياناً باسم) ع/3

هذه أداة مفيدة لتضييق قائمة أفكار عريضة. مثلاً: أنت الآن قمت بوضع قائمة من 30 خدمة مختلفة وذلك من عملية العصف الذهني، وقدمتها حالياً أو تحب أن تفكر بتقديمها كي تنظم بسرعة استفتاء سريعاً بين مجموعة كبيرة كي تكتشف أي الخدمات هي الأكثر أهمية؟ والطريقة السريعة لتكتشف أي خدمات تظنها المجموعة أنها الأكثر أهمية هي أن تأخذ العدد الكامل للمواد الواردة في قائمتك (ع = عدد الأفكار) وتقسمها على ثلاثة، أعط كل واحد رقم الأصوات.

مثلاً: إذا كان لديك قائمة تحوي 15 بنداً قسم رقم 15 على ثلاثة، والذي يساوي 5. فكل شخص في المجموعة يصوت فقط لخمسة من بنوده باعتبار أن لها بالأولوية العظمى. وسيقول الميسِّر "دعونا نرى أي من هذه البنود له الأولوية القصوى بالنسبة لكم. هناك خمسة عشر خدمة مختلفة تستطيع أن تقدمها، ولكنه من المحتمل أنك لن تستطيع أن تفعل ذلك كله. دعونا نفكر بتشكيل قائمة من المعايير التي يجب أن

نستخدمها لاختيار ثلثا المواد الأكثر أهمية. ومن ثم سوف أسأل كلاً منكم استخدام تلك القائمة من المعايير لاختيار الخدمات الخمس العليا التي تختارها. حسن، كم من الحاضرين قد اختار الخدمة أ، وكم اختاروا الخدمة ب، وهكذا. دعونا نرى أي بدائل نالت أعلى الأصوات.

التصويت المتعدد، أو التصويت الموزون

هذا الأسلوب في التصويت يشبه التصويت (ع/3)، و يستخدم لاختصار قوائم الأفكار التي تولدت من خلال العصف الفكري. وبخلاف (ع/3) الذي يعطي لكل فرد صوتاً واحداً لكل فكرة، فإنه في التصويت متعدد الأصوات، يستطيع كل فرد من المصوتين تعيين أوزان أو قيم مختلفة لأصواته. إليك هذا الشرح :

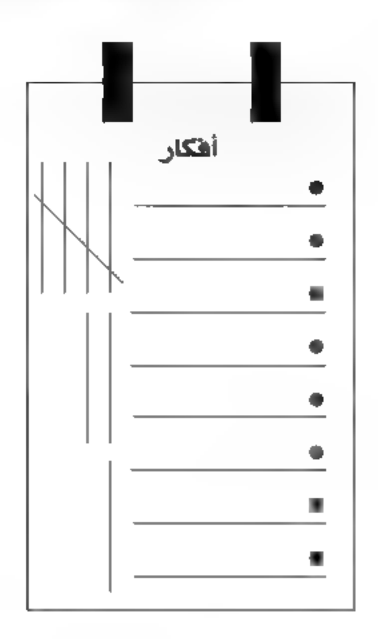
● لدى كل فرد مشارك بالتصويت عشرة أصوات، يمكن توزيعها بالطريقة التي يرغب على قائمة الأفكار الخاصة التي يجرى تقييمها.

● لا تعطى أي فكرة أكثر من أربعة أصوات من فرد واحد. وبكلمة أخرى يستطيع الفرد أن يعطي أربعة أصوات للخيار (أ) وأربعة أصوات للخيار (ب)، صوتان للخيار (جـ) أو أي مجموعة يختارها طالما أنه لا يعطي لأي اختيار أكثر من أربعة أصوات.

● وتكتب الأفكار التي جرى التصويت عليها على ورق ملصق على اللوح. عندها يستطيع الأفراد أن يكتبوا تصويتهم أمام المسألة التي اختاروها، أو أن يعطي كل فرد عشرة أعواد لاصقة من الموجودة في المكتبات بحيث يستطيع أن يلصقها بجانب قائمة الأفكار.

● ويجري تدوين عدد الأصوات التي أحصيت (انظر العرض ز -5) إنه من الأفضل أن تختصر قائمة الاختيارات إلى الخمسة الأوائل حتى الثمانية الأوائل فقط اعتماداً على حجم القائمة.

العرض ز-5: قائمة التسجيل



المحافظة على التركيز في الاجتماع

استخدم الـ «الصندوق» أو «موقف السيارات»

«الصندوق» (والذي يعرف أيضاً بموقف السيارات) هو طريقة لحفظ أفكار أو مسائل تبرز في اجتماع ما ولكنها لا تتناسب مع جدول الأعمال أو الجزء من عملية التخطيط التي يعمل عليها الفريق. وبدلاً من أن نبحث هذه الأفكار، ونضيع بذلك وقتاً ثميناً، أو أن نضيع الفكرة نفسها بتجاهلها تماماً، يمكن للجنة التخطيط أن تنشئ صندوقاً لحفظ هذه الأفكار، وهو عبارة عن ورقة ملصقة على اللوح تسجل عليها هذه الفكرة ومثيلاتها. ويثبت طبق الورق هذا على اللوح في كل الاجتماعات المتتالية. ويمكن لهذه المسائل المؤجلة أن تبحث في الوقت المناسب، أو أن تحدد لتشكل جزءا من بنود جدول أعمال في المستقبل. وقبل نهاية عملية التخطيط يجب أن تحل كل هذه المسائل التي وضعت «في الصندوق».

الملحق ح

لمحات حول استخدام المجموعات الخاصة المؤقتة

إذا كانت المجموعات الخاصة Task Forces المؤقتة تقوم ببعض من عمل التخطيط، فمن الضروري أن تبقى لجنة التخطيط منشغلة بتقديم الإرشاد الضروري إلى اللجان الفرعية وتتأكد من أن كل المنتجات تتناسب بعضها مع بعضها. ويجب أن تقدم لجنة التخطيط إرشاداً كافياً وقوياً وواضحاً إلى المجموعات الخاصة،، كي تضعها في طريق النجاح. وقبل أن تبدأ اللجنة عملها، أوضح لها كيف تم انتقاء العضوية ودور الأعضاء. إن المتطلبات الأساسية للعضوية هي معرفة العضو بالعنوان الذي سيبحث و/أو اهتمامه بهذا العنوان ورغبته في أن يصبح أكثر معرفة به. هل المجموعة الخاصة هذه مؤلفة من أعضاء المجلس أو الجهاز فقط، أو مشاركة بين المجلس والجهاز؟

إن أعضاء الجهاز هم غالباً الأشخاص الأكثر معرفة بالموضوع المطروح، كما أن معلوماتهم أيضاً حديثة. وقد لا يكون أعضاء المجلس قد وصلتهم المعلومات بالشكل الكافي، ولكنهم مسؤولون على تمسكهم بالصورة العريضة - ما هو الأفضل للمجتمع، وما الذي يساعد المؤسسة على إنجاز رسالتها، مع قدرتها على الاستمرار ماليا. وهكذا إن عضوية المجموعة الخاصة ممكن أن تكون من ممثلين عن كل من المجلس والجهاز معاً. وبالإضافة، يمكن لمجموعات معينة أن تضم أعضاء من خارج المجلس والجهاز - أي من ذوي علاقة خارجيين مهتمين تضيف معرفتهم بالموضوع المطروح، إلى النقاش عمقاً وحكمة.

تأكد من أن تعطى كل مجموعة خاصة تعليمات حول ما عليهم أن يكملوه: وبكلام عام، يطلب من معظم المجموعات الخاصة أن تضع توصية (توصيات) محددة حول الموضوع المبحوث. ويجب أن ترفع هذه التوصيات بعد ذلك إلى لجنة أكبر (مثلاً اجتماع مراجعة يضم جميع أعضاء الجهاز أو جميع أعضاء المجلس)، أو لجنة مشتركة مثل لجنة التخطيط الاستراتيجي. وبدلاً من تقديم خيار واحد، قد يطلب من المجموعة الخاصة أن تبحث وتقدم خيارات بديلة للنظر فيها مع تحليل يدعم الخيارات المختلفة.

مثلاً: يمكن لمجموعة خاصة أن تعطى المسألة التالية: كيف لوكالتنا أن تجيب على الحاجة غير الملباة في إسكان الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة؟ في هذا المثل تُعطى المجموعة الخاصة سلسلة من الأسئلة كي تجيب عليها أو يطلب إليها جمع عدد من البيانات (إذا لم تكن تلك البيانات قد جمعت بعد في المرحلة 3).

- ما هي الإحصائيات المتاحة فيما يتعلق بالأفراد المشردين أو الأفراد في مساكن أدنى من المعايير النظامية ولا يمكن الوصول إليهم؟
- من يقدم في المنطقة حاليا خدمات إسكان؟.
- أي نوع من الخدمات يقدمون؟
- هل تواجه مؤسسات أخرى هذه المسألة ؟
- ما هي العقبات القانونية التي نعاني منها و تتعلق بشروط الإسكان؟
- بالنسبة لأي اقتراح: ما هي التكاليف؟ ما هي الأخطار؟ ما هي الفوائد من التحرك بهذا الاتجاه؟ ما هي الأضرار؟

وبغض النظر عن نمط المجموعة الخاصة فكل مجموعة منها يجب أن تمتلك: (1) رئيساً تكون من مسؤوليته الدعوة للاجتماعات، وتسهيل المناقشات، والتأكد من تدوين و حفظ الملاحظات، ومن أن التقدم يجري باتجاه إتمام التعليمات. (2) توضيح المواعيد - في أي وقت مثلا يجب عليهم أن يتموا عملهم. و (3) توضيح

مـسـألـة من يملك سلطة صنـع القـرارات. فـاللجنة الخـاصـة هـي لجنـة تخطيط استشارية لقضايا راهنة وليست صانعة للقرار الأخير.

نموذج عن مذكرة لتوضيح تكليف اللجنة الخاصة

اللجنة الخاصة لديمغرافيات المستهلك في الخطة الاستراتيجية

المرمى: تطوير توصيات تعالج النقاط التالية : هل تتبدل ديمغرافيات مستهلكي منتجاتنا، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف نستجيب لقاعدة العملاء الجدد (أي كيف نلبي بشكل أفضل احتياجات المستهلكين)؟

عضوية اللجنة الخاصة: عضوان من المجلس، وثلاثة أعضاء من الجهاز. ويجب أن تنظر اللجنة في توسيع عضويتها لتضم ذوي علاقة خارجيين، الذين ستضيف معرفتهم بموضوع البحث، إلى النقاش عمقاً وحكمة.

العملية: ابدأ باختيار رئيس اللجنة الخاصة. وسيكون هذا الشخص مسؤولاً عن الدعوة إلى اجتماعات المجموعة، وتسهيل هذه الاجتماعات بما فيه وضع جدول أعمال الاجتماع، والتأكد من حفظ الملاحظات، ومن أن التقدم قد تحقق باتجاه إتمام المهمة. ومتابعة المواعيد كما وردت لمتابعة تطور توصيات اللجنة الخاصة.

مواعيد الإنجاز

- اعقد الاجتماع الأول للجنة الخاصة قبل 12 ديسمبر 2003.
- مراجعة التعليمات: ناقش الأسئلة وابحث مجدداً النشاطات: حدد أي عضو من (أعضاء) اللجنة الخاصة سيكون مسؤولاً عن جمع البيانات اللازمة.

للتحليل بهدف تطوير توصيات للتخطيط الاستراتيجي.

- استكمل نشاطات الأبحاث/ جمع البيانات، بالتوازي مع اجتماعات اللجنة الخاصة لتطوير التوصيات، وذلك في 9 يناير 2004. أرسل التوصيات للمدير التنفيذي للمراجعة والتوضيح إذا كان ثمة ضرورة لذلك في الفترة بين 9/6 يناير 2004.

- ترفع توصيات اللجنة الخاصة إلى مجلس المديرين في 24 يناير في جلسة تخطيط استراتيجي في عمل يوم كامل للمراجعة، والمناقشة والتصديق.

أسئلة يجب الإجابة عنها / بيانات يجب أن تجمع بواسطة اللجنة الخاصة

- هل حصلت على تغييرات سكانية في مجتمع عملائنا خلال السنوات الخمس القادمة.؟
- إذا كانت الخصائص السكانية للعملاء قد تغيرت، فلماذا؟ هل السبب داخلي (طبيعة برامجنا أو التغييرات في البرامج؟) هل السبب خارجي؟ (أي مؤسسات أخرى تضيق أفق من تقدم لهم الخدمات).
- إذا كانت الشروط السكانية تغيرت، ماذا يحتاج أعضاء الجهاز لتلبية احتياجات المستهلكين ؟
- هل نريد أن نضع أهدافاً نسعى فيها للوصول إلى مجتمعات معينة لتبديل الشروط السكانية القائمة.

المخرجات Qutcomes

استناداً إلى الإجابات عن هذه الأسئلة والأبحاث المشار إليها، ضع توصيات محددة، مع تحليل يدعمها، حول كيف نستطيع أن نستجيب بشكل أفضل لاحتياجات الإسكان غير الملباة، خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. ويمكن للجنة الخاصة أن تقترح خياراً واحداً أو أكثر. وعليها أن تجيب استكمالا لأي توصية على الأسئلة التالية:

- ما هي التكاليف؟
- ما هي المخاطر؟
- ما هي فوائد التحرك في هذا الاتجاه؟
- ما هي النقائص؟

نموذج عن توصية محتملة

أظهرت لنا مراجعتنا للشروط السكانية لعملائنا وعلى مدى خمس سنوات أن هناك 40٪ زيادة في عدد العملاء الذين يعانون من إعاقات عقلية، ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة جزئياً لأن وكالات الصحة العقلية في منطقتنا قد ضيقت من مجال خدماتها للأفراد بينما معايير مجال خدماتنا أوسع بكثير، وكي نخدم بشكل أفضل هذا المجتمع فإن العاملين في جهاز الخدمة يحتاجون إلى التدريب. ويجب أن تكون تكاليف التدريب بمعدل 200 دولار للمتدرب الواحد. ويجب أن يتضمن برنامج التدريب منحهم الوقت اللازم لحضور التدريبات أثناء أوقات الدوام حسب الحاجة. والفائدة هي أن الجهاز سيكون مسلحا بالخبرة بشكل أفضل، ويشعر براحة أكبر، عند معالجة المسائل المعقدة التي تترافق غالباً مع وجود أشخاص يعانون من إعاقات عقلية. أما الجانب السلبي من هذا البرنامج فهو احتمال أن نرى بسبب وجود جهاز جيد التدريب لإنجاز هذا الهدف الاجتماعي، زيادة في حجم الخدمات التي يتوجب علينا تقديمها لهذه الفئة الخاصة.

الملحق ط قوالب للخطط Templates

الاستراتيجية والتشغيلية

قالب لخطة تشغيل سنوية

استراتيجية تشكيل الخطة الاستراتيجية مع قائمة للأولويات

الاستراتيجية:
الخلفية / التعليقات أولويات طويلة الأمد
1 -
2 -
3 -
4 -
5 -

هدف صيغ الخطة الاستراتيجية مع أغراض طويلة الأمد وقصيرة الأمد

المرمى					
الخلفية / التعليق					
ماذا تريد أن تنجزه في الـ 2-5 سنوات القادمة؟	معالم على الطريق	ماذا تريد أن تنجز في السنة القادمة؟	مقاييس النجاح، التغذية المراجعة وآليات التقييم	من هو المسؤول؟	متى؟

صيغة خطة تشغيل سنوية لمرمى في خطة استراتيجية مع أهداف قصيرة الأمد وخطة التنفيذ

مرمى الخطة الاستراتيجية:

هدف الخطة الاستراتيجية (إذا كان ممكن التطبيق):

هدف خطة التشغيل السنوية:

معالم الطريق وأساليب لقياس النجاح:

خطوات العمل	الأشخاص المسؤولون	الإطار الزمني أو متى؟	الحالة حسب (التاريخ)

آليات التغذية الراجعة

الموارد المالية المطلوبة

الملحق ي

ذوي العلاقة الخارجيون:

توصيات العملية وأسئلة مقترحة

عند إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة الخارجيين، حدد أولاً فيما إذا كان سبب الحديث معهم هو أساساً لتقييم وضعك أو لبناء علاقات معهم. فإذا كان المسبب الأساسي هو جمع معلومات فيمكن استخدام مستشار لجمع تلك المعلومات. أما إذا كان السبب هو أساساً لبناء العلاقات، فيمكن لمن يجري المقابلات أن يكون عضواً في المجلس أو الجهاز.

إجراء مقابلة مع ذوي علاقة خارجي

- استدع الشخص، قدّم نفسك، وأشرح له أن المؤسسة منشغلة في عملية تخطيط استراتيجية، وأن ما سيضيفه لعملية التخطيط نتيجة المقابلة سيكون أمراً لا يثمن. ضع قائمة بالأسئلة التي تحب أن يجيب عليها / تجيب عليها.
- تذكر أن يكون عدد الأسئلة التي تطرحها قليل لأن معظم الأشخاص المشغولين لديهم وقت محدد. وأنت تحتاج لتقدر كم من الوقت ستأخذه لإكمال الإجابات على قائمة الأسئلة. كن واضحاً حول مدة الوقت الذي تتوقع أن تأخذه المقابلة. ويجب أن يتراوح الوقت اللازم بين 20 - 45 دقيقة، ويمكن أن يمتد الوقت تحت ظروف نادرة، إلى ساعة أو أكثر. ويعتمد الإطار الزمني المقدر على نمط وعدد الأسئلة التي ستطرح والوقت اللازم للإجابة. والإطار الزمني الحقيقي قد يكون أطول أو أقصر مما قدرت، ولكن عليك احترام برنامج من تجري معه المقابلة، فالمقابلة يجب أن لاتأخذ أكثر من 45 دقيقة، وعليك أن تستخدم ذلك الوقت بحكمة. اسأل الشخص عن الوقت/ الزمن المناسب لطرح الأسئلة عليه هاتفياً (يمكن أن تعرض عليه أن تذهب إليه شخصياً، إذا كان ذلك مناسباً).

- تأكد أن تشير إلى أن مساهمة أفراد عديدين أو مؤسسات عديدة، أمر مطلوب خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن هذه المساهمة ستؤخذ بجدية تامة. إلا انه لن تدخل كل الأفكار في الخطة بسبب غزارتها وقلة الموارد.

- إذا كان ذوي/ ذات العلاقة، يرغب بالسرية (أي أن لا تنسب إليه علنا تعليقات محددة) قدم له تلك الضمانة بسرية ما سيفضي به إذا كان ذلك ممكناً. ولكن كن واضحاً أن التغذية الراجعة لهذه المقابلة سوف يدخل ضمن التغذية الراجعة الشاملة التي سيحصل عليها هو وآخرون (ما لم تكن قد وصلت إلى اتفاقية ما مع من تجري معه المقابلة). بعد أن تقابل من تقابله، قم بطابعة الملاحظات التي دونتها.

- المتابعة: أرسل للأشخاص الذين قابلتهم رسالة صغيرة تشكرهم فيها على مساهمتهم، وتأكد من إغلاق الحلقة التي ساهموا فيها بأن ترسل لهم إما نسخة من الخطة الاستراتيجية، أو ملخص تنفيذي للخطة بمجرد أن تكتمل عملية التخطيط.

صيغة مقترحة لتدوين مقابلة مع أحد ذوي العلاقة

- اسم الشخص المقابَل (فإن كان يرغب بالسرية، يكتفي فقط بتحديد نمط هذا الرجل، كأن تقول مثلاً "محسن كبير").
- اسم من يجري المقابلة.
- تاريخ المقابلة.
- النقاط الرئيسة التي ذكرها من جرت مقابلته.
- تعليقات مندوب المؤسسة أمام الشخص الذي يقابله: آها: لحظات، يا لها من اقتراحات استراتيجية وأولويات مهمة! مفاجأة كبرى معلومات بمنتهى الأهمية تشع من المقابلة.
- تعليقات أخرى / ملاحظات مندوب المؤسسة.
- اختياري: ارفق ملاحظات تفصيلية.

أسئلة مقترحة

ما يلي أسئلة مقترحة لجمع معلومات محددة من جميع ذوي العلاقة الخارجيين.

قيِّم وضع المؤسسة:

نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات

- ماذا تعتقد في نقاط القوة والضعف في المؤسسة ؟
- ما هي الاتجاهات التي تعتقد أنها توجد في المدينة، الولاية، والأمة، التي قد يكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على المؤسسة؟ ما هي الفرص أو التهديدات التي تواجه المؤسسة؟ وكيف يمكن للمؤسسة أن تجيب على تلك التهديدات ؟
- ماذا تعتقد العقبات الرئيسة في وجه نجاح المؤسسة؟

قيِّم تصور أحد ذوي العلاقة عن إيصال الخدمات بمعياري الجودة والوضع التنافسي

- ماذا تتوقع (أنت أو مؤسستك) من مؤسستنا – ما هو المعيار الذي تستخدمه لتحكم بموجبه على أدائنا؟ إلى أي مدى من الجودة نحن نؤدي عملنا بموجب معاييرك؟
- ماذا تعتقد أنها الطريقة الأفضل التي تستطيع مؤسستنا بموجبها أن تساعد جمهورها؟ مع الأخذ بعين الاعتبار العدد الضخم من البرامج والمشاريع التي نقدمها حالياً (ارفق أسئلتك بقائمة إن كان ذلك مناسباً)، هل هناك أي منها تعتقد أن علينا أن نركز عليه مواردنا المالية (أو هل هناك برامج ومشاريع تعتقد أن علينا التأكيد عليها في السنين الثلاث القادمة، وتعتقد بأنها ستترك تأثيراً واضحا في قدرتنا على إنجاز رسالتنا)؟
- من هي المجموعات الأخرى، التي تقوم بعمل مشابه؟ ما الذي يميز مؤسستنا عن المؤسسات المنافسة.؟
- ما هي الثغرات في الخدمات التي تعتقد أنها موجودة بخصوص زبائننا وما هو الدور الذي علينا أن نؤديه في مواجهة هذه الثغرات؟ هل هناك برامج إضافية أو خدمات تعتقد بأن علينا تقديمها إذا كانت الموارد متاحة؟

- ماذا تعتقد أن على مؤسستنا أن تفعل أكثر مما تفعل الآن أو أقل مما تفعل ؟
- مع من في رأيك يجب أن نتحدث أيضاً، قادر على بث روح الحيوية في عملية التخطيط.

قيَم التعاون والشراكة

- كيف تستطيع مؤسستنا أن تكون شريكاً أفضل، أو تعمل بشكل أفضل معك؟
- كم هي جيدة - حسب اعتقادك - مسيرة شراكتنا الحالية؟ هل هناك طرق نستطيع من خلالها أن نزيد من عملنا المشترك - أو نجعله يسير بشكل أفضل؟ كيف يمكن لنا أن نعمل معاً لإكمال رسالتنا المتشابكة؟
- هل هناك مجموعات (وطنية، إقليمية، محلية) يجب علينا الاصطفاف معها كي نتمكن من إنجاز أهدافنا؟

افهم كيف يمكن لمؤسستك أن ترفع من مواردك وتكسب دعماً إضافياً

- كيف نستطيع أن نستخدم بشكل أفضل أعضاء المؤسسة و/ أو الجمهور ليصبحوا دعاة حقيقيين لمؤسستنا؟
- هل لديك أية أفكار حول كيف يمكننا أن نزيد من ظهورنا في المجتمع و/ أو نحسن صورتنا في موقعنا الجغرافي؟
- كيف لنا أن نبرز اسمنا في المجتمع بحيث يقوم مزيد من الأشخاص بالاستفادة من خدماتنا؟
- كم تظن أننا نحسن صنعاً إذا نزلنا إلى الحلبة السياسية؟ هل هناك أشياء يجب أن نقوم بها كي نكون قادرين على التعامل مع إدارات كلا الحزبين السياسيين؟ كيف نستطيع أن نتعامل بشكل فعال أكثر مع المسؤولين الحكوميين والتشريعيين؟ هل هناك بعض الحلفاء الذين يجب أن نعمل معهم بشكل وثيق أكثر؟

وفيما يلي أسئلة مقترحة لجمع المعلومات من أنماط محددة من ذوي العلاقة الخارجيين:

المانحون الرئيسون

- لماذا اخترت في البداية أن تتعامل مع مؤسستنا؟
- ما هي المشاريع الخاصة والبرامج التي تشكل أهمية كبرى لك.؟ (سمّ أو أبرز قائمة بكل المشاريع التي لا تتماشى مع كل ما تقوم به مؤسستنا)؟
- هل هناك بعض المشاريع والبرامج التي يجب أن تلقى اهتمام مؤسستنا إذا كانت مواردنا متاحة؟
- كيف عليك أن تضع أولويات جهودنا المحتملة للحصول على منح جديدة بهدف القيام بمشاريع محددة مقابل عدم استخدام الموارد لرصد مبالغ أكبر لمشاريع محددة؟ (استنادا إلى العلاقة التي تملكها، بإمكانك أن تطرح أو لا تطرح هذا السؤال إذا أخذت بين الاعتبار البدء بالحصول على المنح).
- ما هي الأفكار التي تملكها حول كيفية زيادة عدد أعضاء مؤسستنا و / أو زيادة جهودنا للحصول على المنح ؟
- مع من تحب أن يكون اتصالك ؟ ما هي الوسيلة لأفضل لك كي تبقى على علم بتقدم مؤسستنا؟

المؤسسات

- كيف تعتقد أن مؤسستنا تعمل؟ كيف ترى ملاءمة مؤسستنا الشاملة لإيصال الخدمات، وماذا تعتقد أنه يجعل مؤسستنا متميزة؟
- ما هي تصورات التمويل في مؤسستك؟ هل هناك ممولون آخرون قد يكونون مهتمين في دعم عملنا ؟ (اطلب أسماء)

- ماذا تعتقد أنها المسائل الأكثر أهمية التي تواجه مؤسستنا اليوم.
- من أيضاً علينا أن نتحدث معه ممن يستطيع أن يبث الحيوية في خطتنا الاستراتيجية؟

الإعلام

- ما هي المسائل الرئيسة والتحديات التي تؤثر في جمهور المؤسسة الذي يتلقى خدماتنا؟
- كيف تريدنا أن نبقيك على اطلاع دائم حول ما يحدث في الميدان؟
- هل لديك أية أفكار حول كيف يمكننا أن نزيد من ظهورنا ؟ كيف نستطيع أن نرفع اسمنا ونجعل صورتنا أكثر وضوحا؟

جماعات تؤدي العمل نفسه

ملاحظة: يمكن أن نجد الكثير من المعلومات في الانترنيت في برنامج Form 990 IRS، وفي التقارير السنوية.

- ما هي الخدمات التي تقدمها؟
- كيف يجري تمويلك؟
- كم عدد الزبائن الذين تخدمهم؟
- كيف تقيس نجاحك.
- كيف هي تشكيلاتك الهيكلية؟
- ما هي التحديات الرئيسة التي خبرتها في إيصال الخدمات؟
- أين ترى الخلية المناسبة التي تقع فيها مؤسستنا في مصفوفة مقدمي الخدمات؟

الملحق ك

مراجع مختارة

Barry, Bryan W. Strategic Planning Workbook for Nonpr ofit Or- ،Barry ganizations.
St. Paul،MN: Amherst H. Wilder Foundation ،1986.
Bean ،William C. Strategic Planning that Makes Things Happen. Amherst.
MA:HRD Press ،1993.
Below ،Patrick J. ،George L. Morrisey ،and Betty L. Acomb. The Executive
Guide To Strategic Planning. San Francisco: Jossey-Bass ،1987.
Bielefeld ،Wolfgang. ?Funding uncertainty and Nonprofit Strategies in the
1980s.?Noprofit Management and Leadership 2 ،no. 4. San Francisco: Jossey-Bass (Summer 1992).
Bryson ،John M Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations:
A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass ،1993.
Doyle ،Michael and David Straus. How to make Meetings Work. New York:
Jove Books ،1983.
Drucker ،Peter F. Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices. New York: HarperCollins ،1990.
Hax ،Arnold C. and Nicholas S. Majluf. Strategic Management: An Integrative Perspective. Englewood Cliffs ،NJ: Prentice Hall ،1984.
Kotler ،Philip and Alan Andreasen. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations.4 th ed. Englewood Cliffs ،NJ: Prentice Hall ،1991.

Kearns ،Kevin P. ?Comparative advantage to damage control: clarifying strategic issues using SWOT analysis.? Nonprofit Management and Leadership 3 ،no. 1. San Francisco: Jossey-Bass (Fall).
McNutt ،Paul and Robert W. Backoff. Strategic Management of Public and
Third Sector Organizations. San Francisco: Jossey-Bass ،1992.
Mintzberg ،Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free
Press ،1994
Nanus ،B. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sence of Direction
for you Organization. San Francisco: Jossey-Bass ،1992.
Osborne ،David and Ted Gaebler. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading ،MA: Addison ? Welsey ،1992.
Peters ،Thomas J. and Robert H. Waterman Jr. In Search of Excellence: Lessons from America?s Best- Run Companies. New York: HarperCollins ،1982.
Porter ،Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press. 1980.
Schwartz ،Peter. The Art of the Long View. New York: Doubleday، 1991.

Steiner ،George A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: Free Press ،1979.
Tregoe ،Benjamin B. and John W. Zimmerman. Top Management Strategy: What It Is and How to Make It Work. New York: Simon & Schuster، 1980.
United Way of America. Strategic Management and United Way of AMERIC.
Alexandria ،VA: United Way Strategic Planning Division ،1988.